

Government  
Publications

Serving  
**GOVERNMENT,**  
Serving  
**CANADIANS.**

Respect ♦ Integrity ♦ Excellence ♦ Leadership

our portfolio  
our story  
2009-2010

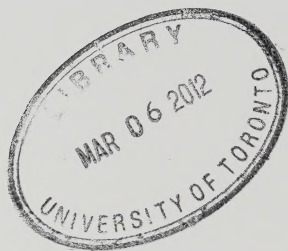
REAL PROPERTY BRANCH



Public Works and  
Government Services  
Canada

Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Canada 



**Disponible en français**

**Contact Us**

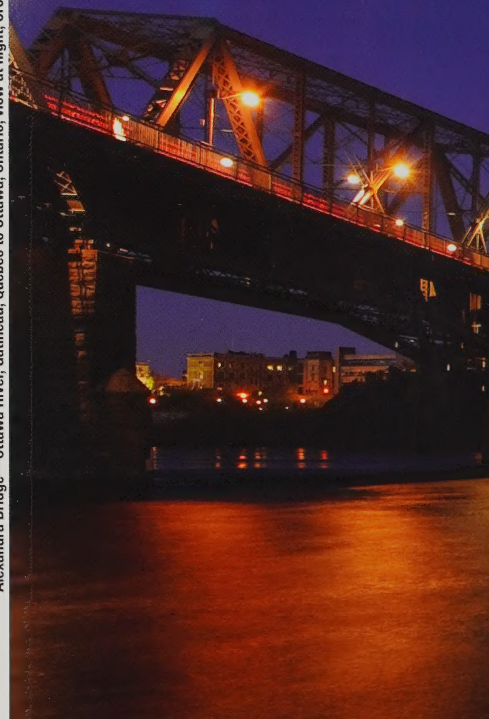
We welcome your comments and suggestions. Please email us at:  
Notreportefeuillehistoire.OurPortfolioStory@tpsgc-pwgsc.gc.ca.

**ISBN P4-44/2010-1**

**Public Information**

All rights reserved. No part of this book may be reproduced by photocopying, recording, or any other means, or stored, possessed, or transmitted in or by any computer or other systems without prior written permission.

Alexandra Bridge—Ottawa River, Gatineau, Quebec to Ottawa, Ontario, view at night, Crown-owned









# contents





Assistant Deputy Minister's Message	ii
Context	iv
Overview	vi

## ■ Our Story

National Service Management Strategy	2
National Centres of Expertise	3
Major Crown Projects	5

## ■ Our Portfolio

Asset Report	10
Regional Facts	19
Parliamentary Precinct Branch	44
Engineering Assets	48
Restructuring Heating and Cooling Plants	52

## ■ Achievements

Accelerated Infrastructure Program	56
Expenditure Reductions (2005-2010)	60

## ■ Looking Ahead

Workplace 2.0 – Enabling Public Servants	64
Business and Systems Transformation	66

our portfolio  
our story  
2009-2010

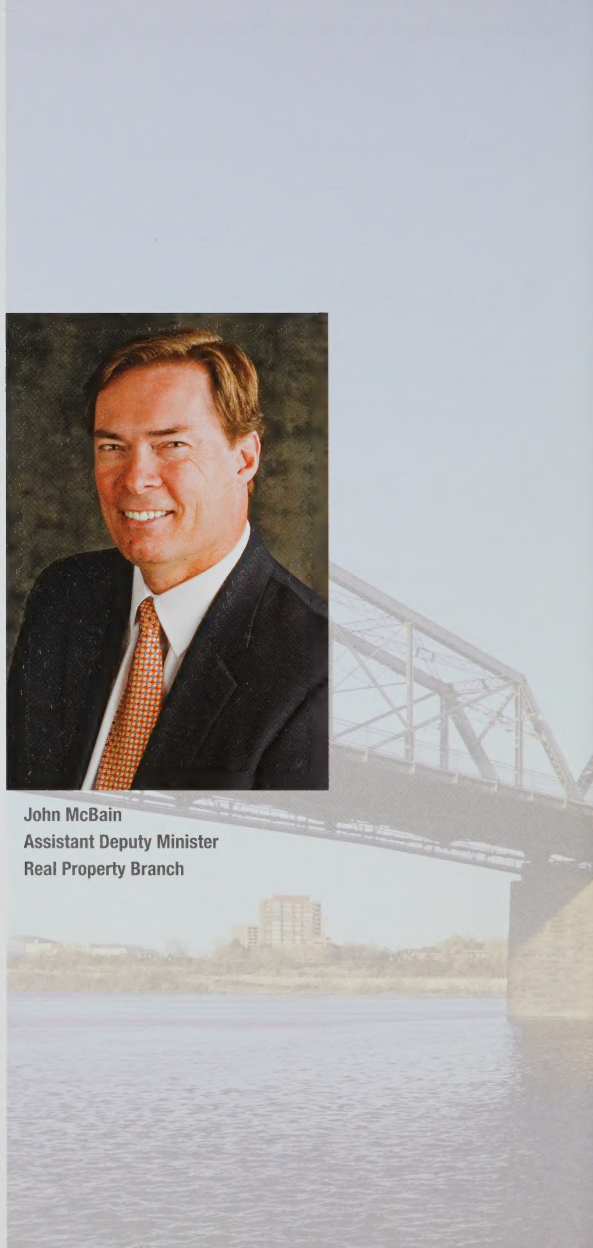


■ ii

assistant deputy minister's  
message



John McBain  
Assistant Deputy Minister  
Real Property Branch





As Assistant Deputy Minister (ADM) of the Real Property Branch (RPB), Public Works and Government Services Canada (PWGSC), I am pleased to present the second annual publication of *Our Portfolio – Our Story* for fiscal year 2009-2010.

RPB manages one of the largest and most diverse real estate portfolios in the country, and we are proud of our long history of serving Canadians. For more than a century and a half, our staff have helped build and manage many of Canada's most important landmarks, from bridges and dams to federal buildings, including the Parliament Buildings in Ottawa.

Today, RPB provides federal departments and agencies with affordable, productive work environments, a full range of real property services and expert advice to support the delivery of programs to Canadians and contribute to our country's economic, political and cultural vitality from coast to coast to coast. In addition to

providing an overview of our organization and portfolio, this publication profiles a number of priority initiatives underway within the organization and celebrates some of our notable achievements.

Whether delivering capital infrastructure projects in support of Canada's Economic Action Plan or developing innovative ways to manage service delivery, RPB continues to make a positive contribution to Canada through its team of dedicated professionals. Through their work, these proud stewards of real property are furthering the Government of Canada's mandate to provide value to Canadian citizens.

Finally, I would like to thank and compliment my colleague Pierre-Marc Mongeau, ADM, Parliamentary Precinct Branch, PWGSC, for his contribution to this report.

John McBain  
Assistant Deputy Minister  
Real Property Branch



# context

Alexandra Bridge—Pedestrian and bicycle access, Crown-owned





This document is the second annual public report on RPB's real property portfolio, based on 2009-2010 fiscal year results. It provides detailed reporting on the financial, operational and functional performance of PWGSC's Crown-owned office portfolio and summary results for other components of the national portfolio, including leased office facilities, the Parliamentary Precinct and engineering assets. Our Portfolio – Our Story was prepared for the first time in 2008-2009, and will be produced on an annual basis to report on future years.

# overview

Alexandra Bridge—Detail, Crown-owned





PWGSC is the Government of Canada's service provider for federal office space. When departments, agencies and other federal organizations need office space, they turn to RPB within PWGSC. This approach to acquiring office space makes the federal government more efficient, as only one department is required to develop the necessary real estate expertise for office space. It also allows other departments to focus on their core business: providing programs and services to Canadians.

The needs of RPB's clients are as diverse as the work they do, and RPB's role is to clarify their requirements (e.g. amount of space, level of security, proximity to other departments, access to public transportation) in order to find the right space, that is, space that offers best value to the Crown and meets these requirements.

In managing its portfolio, RPB follows overarching direction from acts and policies with respect to broader government objectives such as heritage preservation, accessibility and environmental stewardship.

Building on last year's report, this year's *Our Portfolio – Our Story* reports on RPB's core office portfolio and showcases other areas of the Branch and the Department—Parliamentary Precinct Branch, Engineering Assets Strategy Sector and Special Initiatives Sector—that manage real property on

behalf of the federal government. In 2009-2010, RPB and the Department made a significant contribution to the federal government's goal of ensuring that Canada emerges from the economic downturn with a greener, more modern infrastructure. RPB also successfully completed implementation of its five-year expenditure reduction plan spanning 2005 to 2010. In addition, RPB made progress in repositioning the organization as a corporate real estate organization by developing new workplace standards and moving ahead with a new integrated business and systems solution.

**PWGSC has a responsibility to ensure that it:**

- provides federal organizations with the office space they need to deliver their programs;
- carries out space procurement processes in an open, fair and transparent manner that achieves best value for Canadian taxpayers; and
- enforces federal standards for such things as accessibility and environmental sustainability.

---

## our story

Managing a large and diverse real property portfolio is a complex business that requires expertise in many areas. This section of the report describes RPB's National Service Management Strategy, its National Centres of Expertise, and the activities it undertakes in managing major Crown projects.







La Promenade Building—151 Sparks Street, Ottawa, Ontario, Crown-owned

# National Service Management Strategy

**The National Service Management Strategy is the umbrella service strategy for the Branch, featuring phased implementation of capacity-building priorities.**

RPB within PWGSC is the Government of Canada's centre of expertise for delivering real property services. It's an expertise that has been acquired through the experience and knowledge of dedicated employees, and through a long history of continuous improvement in service delivery.

■ 2

From the introduction of optional services in the 1980s, and contracting out non-core services in the 1990s, to the adoption of Alternate Forms of Delivery contracts, and the implementation of a Corporate Real Estate (CRE) model, the Branch has demonstrated an ongoing vision and ability to effectively adapt to business and market changes in responding to its own and clients' needs.

By 2005, RPB was facing new challenges. Diminishing resources through employee attrition, combined with projected business volume increases were opening up a service delivery gap that required greater flexibility in the service delivery model. It was becoming increasingly necessary to engage the private sector to assist the Branch in building response capacity.

In order to address these challenges, RPB engaged a national network comprised of regional and national business sectors to develop a coordinated approach to building service capacity and flexibility. Launched in April 2009, the resulting National Service Management Strategy is designed to increase the Branch's ability and agility as a real property service provider. This is achieved by strategically leveraging the private sector for service delivery activities and strengthening internal service management and administration capabilities. The Strategy operates by developing services, people and mechanisms, specifically:

- identifying services that offer the greatest opportunity for building capacity by leveraging the private sector;
- providing employees with the training and competencies to migrate towards service management and administration rather than service delivery activities; and,
- developing strengthened delivery mechanisms for identified service priorities to enable effective leveraging of the private sector.

From the full suite of real property services, twenty initial priority services have been identified that hold the greatest immediate need and opportunity for implementing a service management model. This first phase of service priorities form natural bundles for which service demand projections, human resources strategies and leveraging mechanisms are being developed.



In order to monitor progress and chart future activities, national sectors provide annual plans and reports for the development of priority strategy-enabling tools, while regions provide annual implementation plans and reports. Performance against the priorities and targets identified in the Strategy is monitored to determine progress. It is recognized that regions will implement the Strategy at different rates according to their reality. However, the intention is that the same approach will be used nationally and that national targets established in the Strategy will be achieved within five years.

The Strategy was designed to be a living strategy that can respond to changing business and client requirements and market conditions. The Strategy includes a mechanism to recast priorities in order to tackle new requirements as they emerge and to extend the service management approach to additional service lines.

Through the Strategy, we will improve the usefulness and flexibility of our service delivery tools (e.g., standing offers, contracts and supply arrangements, core and technical competency descriptions and training to facilitate regional implementation of the Strategy). An initial list of enabling tools and their prioritization was tabled at the January 2009 National Service Management Strategy-National Network Workshop. In the summer of 2009, PWGSC regions identified 12 tools from the initial list that were judged

to be high priority for development. In their Fall 2009 Plans and Reports on Enabling Tools, national sectors presented work plans for these high priority tools.

Ultimately, the Strategy represents a significant step forward in the implementation of the RPB's CRE model and provides a roadmap to assist the Branch in managing and delivering its services. The central outcome will be a stronger service management organization, better equipped to meet projected service demands by leveraging both internal and external capacity.

## National Centres of Expertise

Other federal government departments are increasingly recognizing the real property expertise of PWGSC and are coming to RPB for services and tools they traditionally developed, managed or delivered themselves. This allows departments to focus on their core mandate and provides for more consistent and efficient management of real property across the Government of Canada.

PWGSC's real property expertise has been developed over the years in three main areas, called National Centres of Expertise (NCOEs), which are composed

of headquarters and regional roles. These NCOEs are as follows:

- Accommodation, Portfolio Management and Real Estate Services (APMRES);
- Professional and Technical Services Management (PTSM); and
- Public-Private Partnership (P3) Development and Advisory Services.

### **Accommodation, Portfolio Management and Real Estate Services**

The APMRES sector provides stewardship for the PWGSC real property portfolio and develops innovative service delivery models and real estate solutions for the Government of Canada. It develops strategies and national frameworks to accommodate federal tenant space demands and to introduce sustainable, productive, supportive workplace environments for federal public servants.

The sector develops procedures, standards, systems, tools and performance measures to provide national direction for the management of the portfolio and the delivery of real estate services. It develops strategies for maintaining and disposing of assets no longer required by the government and collaborates with central agencies to ensure support for PWGSC and

other government department initiatives and to promote modernization of real property instruments.

The sector also manages delivery of the Appraisals Program and the Payments in Lieu of Taxes Program.

### **Professional and Technical Services Management**

The PTSM sector leads a national program of professional and technical services that supports service management and service delivery in the areas of operations and maintenance, planning, design, renovation and construction of federal facilities. The sector provides specialized expertise in project delivery, architecture, engineering, heritage conservation, geomatics, asset and facilities management, energy conservation and environmental services.

The sector exercises a national role which includes oversight, functional direction, advice and quality management. This includes national co-ordination and oversight of the Alternate Forms of Delivery property and project management contracts put in place across the country, which affect half of the PWGSC inventory of buildings. For certain specialties, PTSM also operates as a national centre for service delivery in such areas as environmental services as well as bridge, marine and geotechnical engineering.



## Public-Private Partnership (P3) Development and Advisory Services

RPB's P3 Development and Advisory Services NCOE is housed in Pacific Region. This group was formed in 2007 and operates within the existing Real Property Management Framework. Key functions of the NCOE include:

- supporting project leaders, project directors and managers from the various sectors within the Branch with P3 project management methodology;
- conducting research on best practice for P3 in other jurisdictions;
- working with the Branch sectors to integrate P3 best practice into the RPB policy framework;
- establishing and maintaining databases and a library of P3 information; and
- designing and promoting P3 orientation, training and workshops for PWGSC and other federal government departments as required.

This NCOE supports the Branch's Corporate Real Estate model and the National Service Management Strategy while strengthening accommodation and portfolio management. The team also provides P3 advisory services and project support to other government department custodians as an optional, fee-based service.

## Major Crown Projects

The Major Crown Projects sector within RPB is the national steward responsible for program management for multiple major multi-million dollar real property projects that are complex and risky. This series of projects is being supported, managed, monitored and reported on as a program of work, even though the individual projects are unique.

The role of the sector is twofold: to deliver the major Crown projects program of work in the National Capital Area and to provide national functional direction for the leadership, planning, development, delivery, management and commissioning of all major projects in other regions of the country. The sector is therefore a service delivery as well as a service management organization.

The sector is responsible for leadership in the application of the National Project Management System as major projects are being managed and delivered. The sector provides functional direction to PWGSC throughout all the phases of project management.

A major project is assigned to the sector when it has been established by the Major Project Steering Committee that enhanced oversight, governance, structure, leadership and control are required. The sector also handles projects that have certain levels of risk and complexity, or at the request of the Assistant Deputy Minister or the Associate Assistant Deputy Minister.

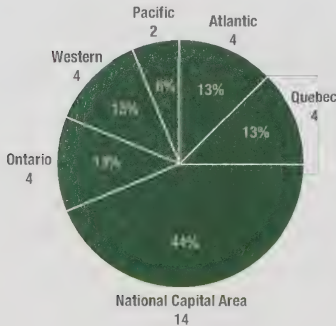
Each geographic region has a number of projects that are subject to review by the sector. The projects fall into one of four categories: Construction, Renovation, Engineering Assets (e.g. bridges and dams) and Remediation. The chart below visually depicts these distributions.

In 2009-2010, the sector co-ordinated the production of the Project Performance Report on *Real Property Projects over \$30 Million – Real Property Branch for the fiscal year ending March 31, 2010*. This report provides the performance assessment and results for projects that are greater than \$30 million in value. The reporting requirement was established in a decision from the Treasury Board in 2006 whereby PWGSC was

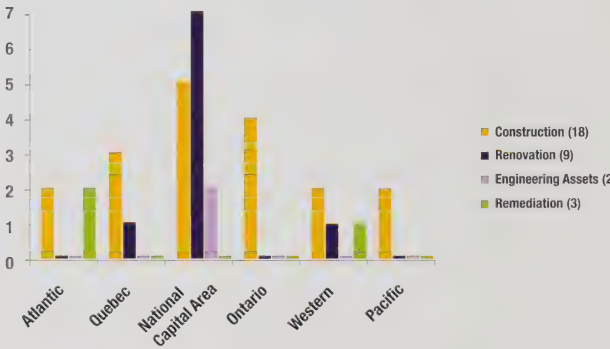
to develop an annual performance evaluation framework report on real property projects with a total value greater than \$30 million and a certain level of risk and complexity.

The scope of the report includes all real property projects that were underway during fiscal year 2009-2010 or that had been completed by March 31, 2010. The report includes various types of real property projects such as renovation, construction, engineering assets and remediation projects. The key performance indicators used to assess real property planning, and project and management performance relate to performance against *time*, *budget*, *scope* and *client feedback*.

### Our major project national distribution



### Distribution of major projects by categories



The results of the 2009-2010 report demonstrate significant advances in the management of large and complex real property projects and describe how PWGSC's project management capacity has been significantly enhanced.

**Performance Improvement**

The table below illustrates the evolution of project performance over the last three years of reporting. There has been marked improvement each year in the overall performance of real property projects, with an increase in the number of projects being assessed as "On Target" as compared to projects categorized as "Action Required" or "At Risk," as shown in the table.

Compared to last year's results, the number of projects "On Target" has increased by half, while the number of projects assessed as "Action Required" has dropped by nearly 50 percent. The "At Risk" category has likewise seen a considerable decrease.

For projects reported as "At Risk," mitigation strategies are established to manage the risk, and problems are addressed through an escalation process. All of these projects are continually monitored through quarterly reporting by the sector.

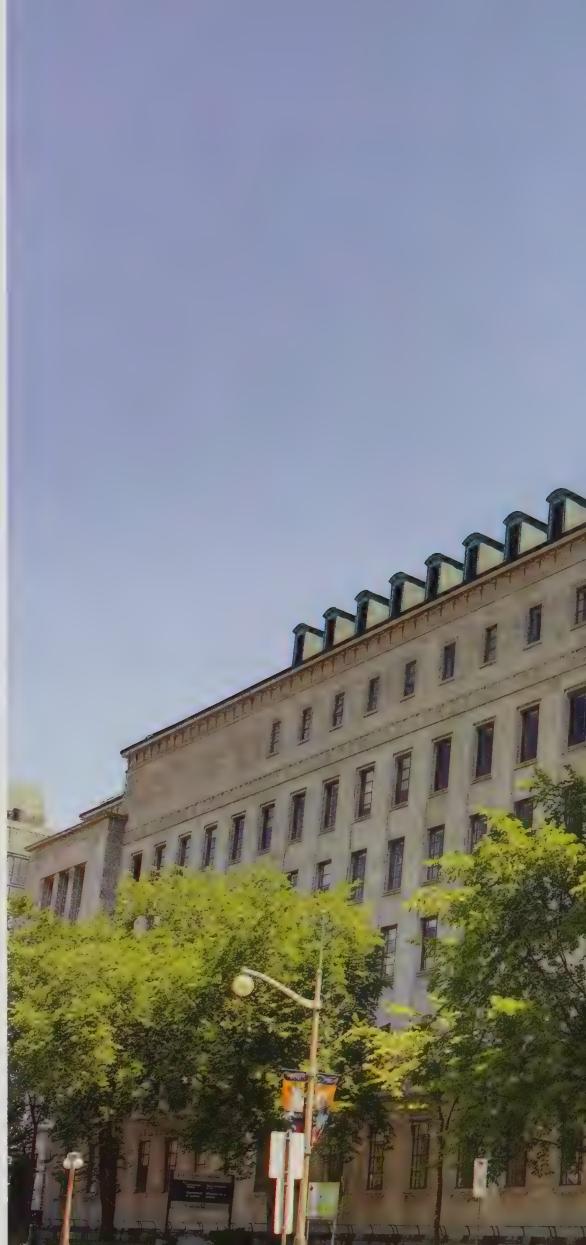
% of Projects (# of Projects)	Performance Status as of March 31 2008	Performance Status as of March 31 2009	Performance Status as of March 31 2010
On Target	37% (12 projects)	53% (20 projects)	78% (25 projects)
Action Required	41% (13 projects)	29% (11 projects)	16% (5 projects)
At Risk	22% (7 projects)	18% (7 projects)	6% (2 projects)
Total number of Projects	32	38	32



## our portfolio

PWGSC portfolio of assets is managed by six regions across Canada. This section presents the 2009-2010 asset report describing the state of the portfolio, within these six regions. Also included is an overview of PWGSC's Parliamentary Precinct Branch, which is responsible for managing some of the government's more recognizable assets such as the Parliament Buildings and the Confederation and Justice Buildings, situated along Wellington Street in the national capital.

This section also includes a description of the activities of the Engineering Assets Strategy Sector of RPB, which is responsible for managing engineering assets such as bridges and dams. The section concludes with an exposé on the current restructuring of the second-largest district heating and cooling project in the country. Located in and managed by the National Capital Area of RPB, the project supplies heating and cooling energy to more than 100 buildings in Ottawa and Gatineau.





East Memorial Building—284 Wellington Street, Ottawa, Ontario, Crown-owned

# Asset Report

## National Inventory

RPB provides work environments for 110 federal departments and agencies. These environments accommodate approximately 265,000 employees.

Spread across more than 1,800 locations in Canada, the Department's inventory consists of 345 Crown-owned buildings, over 2,000 leases in 1,500 locations and 10 lease-purchase buildings. Rentable space in which RPB provides accommodation totals approximately 7.1 million square metres (m<sup>2</sup>), of which 3.1 million m<sup>2</sup> (43%) is Crown-owned, 3.5 million m<sup>2</sup> (49%) is leased, and 0.5 million m<sup>2</sup> (8%) is under lease-purchase agreements.

Approximately 6.2 million m<sup>2</sup> (87%) of the 7.1 million m<sup>2</sup> is office space, with the remainder being common-use buildings (e.g. warehouses), special properties (e.g. training centres) and designated properties (e.g. the Parliament Buildings). The national inventory also includes central heating and cooling plants, engineering assets (e.g. bridges and dams) and housing.

The national portfolio is managed by six regions: Atlantic Region, Quebec Region, National Capital Area (Ottawa-Gatineau), Ontario Region, Western Region and Pacific Region.



## National Portfolio Profile\*

Interest Type	Data	Pacific	Western	Ontario	National Capital Area	Quebec	Atlantic	Total
Crown-owned	# of buildings	39	39	46	103	38	80	345
	Rentable m <sup>2</sup>	190,078	227,520	351,338	1,718,242	326,082	294,701	3,107,961
	% of total	2.7%	3.2%	4.9%	24.1%	4.6%	4.1%	43.5%
Lease-Purchase**	# of buildings	1	0	2	6	1	0	10
	Rentable m <sup>2</sup>	25,457	0	12,914	452,837	52,412	0	543,620
	% of total	0.4%	0.0%	0.2%	6.3%	0.7%	0.0%	7.6%
Leased	# of locations	206	274	264	237	206	313	1,500
	Rentable m <sup>2</sup>	274,114	486,824	500,343	1,637,144	303,172	289,059	3,490,655
	% of total	3.8%	6.8%	7.0%	22.9%	4.2%	4.0%	48.9%
Total	# of buildings / locations	246	313	312	346	245	393	1,855
	Rentable m <sup>2</sup>	489,649	714,343	864,595	3,808,224	681,666	583,759	7,142,235
	% of total	6.9%	10.0%	12.1%	53.3%	9.5%	8.2%	100%

\*This table describes the entire PWGSC real property portfolio of office and non-office (e.g. conferences centres) facilities.

\*\*Lease-Purchase: Lease with an option to purchase

**National Portfolio Profile by Interest Type (m<sup>2</sup> in millions)**



## National—Principal Clients (m<sup>2</sup>)

The amount of office space and where it is located is important to client departments for the delivery of their programs. RPB acquires the space on behalf of its clients and ensures that the space provided is safe and adequate for the client's requirements, affords the maximum long-term economic advantage for government and is consistent with environmental objectives and relevant government policies.

While RPB provides office accommodation to 110 departments and agencies, our 10 largest clients, based on square metres (m<sup>2</sup>), are illustrated in the table below. The space they occupy represents over 50 percent of our total space.

**Ten Largest Client Departments in Terms of m<sup>2</sup>**

Client Department / Agency	Crown-owned (m <sup>2</sup> )	Lease-Purchase (m <sup>2</sup> )	Leased (m <sup>2</sup> )	Total Space (m <sup>2</sup> )
Canada Revenue Agency	424,371	1,143	503,366	928,880
Human Resources and Skills Development Canada	256,348	28,919	425,380	710,648
National Defence	217,645	39,651	197,263	454,560
Public Works and Government Services Canada	202,032	6,004	136,724	344,761
Royal Canadian Mounted Police	190,125	0	125,406	315,530
Health Canada	119,298	2,912	122,139	244,350
Library and Archives Canada	153,127	0	83,880	237,007
Canada Border Services Agency	76,253	2,169	144,057	222,479
Environment Canada	58,996	42,395	82,760	184,151
Fisheries and Oceans Canada	72,188	0	108,090	180,278
<b>Total</b>	<b>1,770,383</b>	<b>123,194</b>	<b>1,929,065</b>	<b>3,822,642</b>

National—Office Accommodation Metrics

RPB monitors and reports on the following three core accountability indicators:

- Square metres of office space per Full-Time Equivalent (employee) or FTE (m²/FTE)
- Cost of office space per FTE (rent\$/FTE)
- Cost of office space per square metre of office space (rent\$/m²)

These indicators are based on areas of each building that are appropriate for office type work and do not include non-office areas (e.g. storage areas).

All costs for accommodation are based on imputed market-based rents, such that:

- for leased and lease-purchased accommodation: market rent is composed of the contract rent, escalations (or de-escalations) using the Consumer Price Index, O&M and taxes.
- for Crown-owned inventory accommodation: market rent is determined annually by a market survey.

Annual Accountability Indicators	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Square Metres per Full-time Equivalent (m²/FTE)	19.7	19.5	19.3	18.9
Cost per Full-Time Equivalent (rent\$/FTE)	\$5,261	\$5,315	\$5,499	\$5,572
Cost per square metre (rent\$/m²)	\$267	\$273	\$284	\$295

Client Satisfaction

The National Tenant Satisfaction Survey is an initiative that gauges the level of satisfaction of federal government employees with the quality of services in buildings under the responsibility of RPB. The survey has evolved from a paper-based approach to a telephone survey administered by Statistics Canada. The survey is conducted every two years and covers different buildings in each survey round.

Last year's survey included 247 buildings (Crown-owned and leased) and a sample size of 10,673 respondents out of 11,305 phone numbers selected, for a 94 percent response rate. Overall, survey results conducted in the 2008-2009 fiscal year indicated that employees are satisfied with the quality of services in the buildings under the responsibility of the Branch, with 89 percent of respondents saying they were either "Very Satisfied" or "Somewhat Satisfied."

Survey results are released in Statistics Canada's *The Daily* publication. The 2010-2011 survey results will be released in the spring of 2011.



## Sustainable Buildings Policy

PWGSC is committed to reducing the environmental impact of its real property operations. The Sustainable Buildings Policy builds on the considerable progress PWGSC has made in greening government operations. This policy is a step forward in the protection of the environment and reduces the ecological impact (in terms of energy, water and waste) of PWGSC's real property operations and activities.

Specifically, the Sustainable Buildings Policy is focused on:

- ensuring that the decision-making processes related to the management of PWGSC's buildings integrate information on environmental impacts, opportunities, costs and benefits necessary to make decisions regarding the sustainability of buildings;

- confirming PWGSC's ongoing commitments related to sustainable buildings, and setting portfolio-wide targets and performance measures for new and existing Crown-owned and lease-purchase buildings, including heritage buildings, that support government-wide objectives and targets;
- confirming and further strengthening ongoing PWGSC commitments related to green leasing, and setting targets and performance measures for new leases and leases to be renewed that support government-wide objectives and targets; and
- reporting performance results related to these commitments and targets.

Crown-owned Office Portfolio

This section of the report provides information on our Crown-owned office buildings only.

The Crown-owned office has a significant concentration in eight major urban centres, namely, Halifax, Montreal, Ottawa-Gatineau, Toronto, Winnipeg, Calgary, Edmonton and Vancouver.

Over the years, the size of the portfolio fluctuates, as buildings are sold or are otherwise removed from the inventory and new ones are acquired. The portfolio currently consists of 224 buildings totalling 2.35

million m<sup>2</sup>. Nationally, the average size of a Crown-owned office building is 10,499 m<sup>2</sup>. Significant regional variations exist; for example, 70 percent of buildings in Atlantic Region are below 5,000 m<sup>2</sup> whereas the average office building in the National Capital Area is more than 30,000 m<sup>2</sup>.

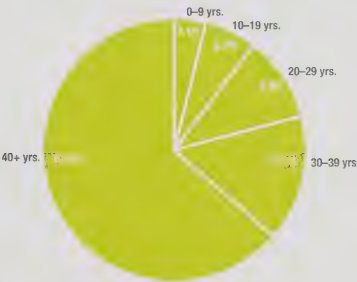
The average age of our Crown-owned buildings is 50 years, with nearly two thirds of the buildings being more than 40 years old, and a significant number of these buildings are located in rural areas. Buildings in the National Capital Area, which is almost exclusively urban, make up 47 percent of the office inventory in terms of m<sup>2</sup>.

Summary Chart of Crown-owned Office Portfolio

	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
# Office Buildings	239	231	233	224
Space (m <sup>2</sup> in 000s)	2,635	2,369	2,405	2,352
Average Age (years)	46	47	49	50

Age of the Portfolio

% of total office facilities



## Operating and Maintenance Expenses

Operating and Maintenance (O&M) expenses include costs associated with cleaning, utilities, administration, repair/maintenance, security/roads/grounds, leasing (cost of managing commercial operations inside the buildings) and preparing space for tenants.

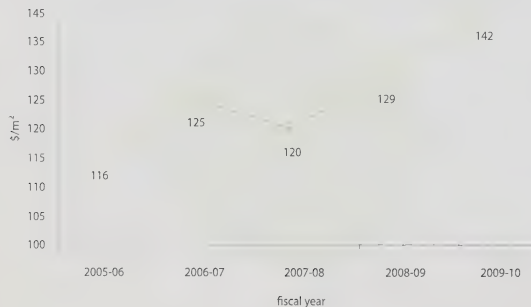
The national portfolio's O&M expenses were \$142/m<sup>2</sup> in 2009-2010, an increase of \$13/m<sup>2</sup> or 10 percent from 2008-2009, mainly due to an increase in repair and maintenance expenses. Operating expenses have increased by approximately 5 percent annually on average since 2005-2006.

## Capital Expenditures

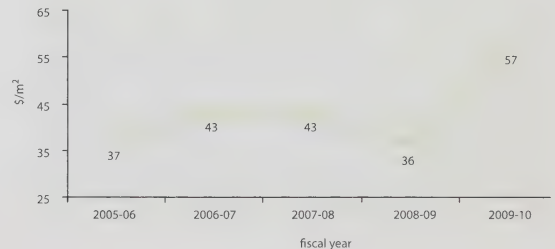
Capital expenditures are costs greater than \$25,000 that extend the original life expectancy of the asset, improve the quality of the asset's output, increase its service capacity, or lower its operating costs. PWGSC rigorously applies set criteria before identifying expenses as "capital."

Capital expenditures increased from \$36/m<sup>2</sup> in 2008-2009 to \$57/m<sup>2</sup> in 2009-2010. This equates to an increase from \$87 million in 2008-2009 to \$133 million in 2009-2010. The significant increase in the amount of capital expenditures on real property assets was driven by a funding increase as part of PWGSC's Accelerated Infrastructure Program, in support of Canada's Economic Action Plan.

Operating and Maintenance Expenses (O&M) – National



Capital Expenditures – National





## Vacancy

The marketable vacancy rate is the percentage of total rentable building space that is vacant and marketable (i.e. space that is suitable for occupancy by any federal or non-federal client/tenant).

The marketable vacancy rate in 2009-2010 is 4.7 percent and has been relatively constant over the last three years, as the supply of and demand for office space has remained stable.

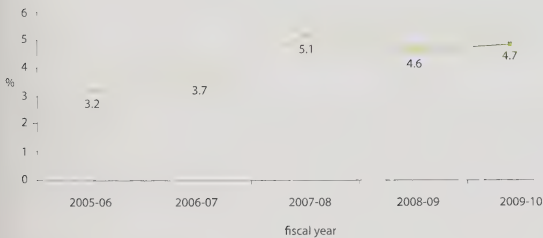
## Market Value

Market values for 2009-2010 were calculated using an index applied to the previous year's valuations.

Due to an economic downturn in 2008-2009, market values declined that year for the first time in 12 years (since 1996-1997), but recovered in 2009-2010. The average national market value was \$1,503/m<sup>2</sup> in 2009 2010, an 8.7% percent increase from the previous year. This is almost comparable to the pre-recession, 2006-2007 level of \$1,505/m<sup>2</sup>.

17

### Vacancy Rate - National



### Market Value – National



Heritage Inventory Profile and Performance

Of all Crown-owned office buildings, 75 (33%) have received recognition for their heritage significance. These buildings are more costly to manage than

buildings that have not been so recognized. For example, operating and maintenance expenses and capital expenditures for these heritage buildings are higher, as illustrated in the table below.

Fiscal Year 2009-2010	Building Count (#)	Average Age (yrs)	Rentable Space (m²)	Vacancy (%)	Market Value (\$/m²)	O&M Expenses (\$/m²)	Capital Expenses (\$/m²)
Buildings Recognized for Heritage Significance	75	70.3	691,714	4.5%	\$1,502	\$147.76	\$64.97
Other Office Buildings	149	38.4	1,660,132	2.1%	\$1,503	\$138.71	\$53.09
All Office Buildings	224	50.0	2,351,846	4.7%	\$1,503	\$142.36	\$56.58



## Regional Facts

**This section of the report provides information on the Crown-owned office portfolio only, in each of our six regions: Atlantic, Quebec, National Capital Area, Ontario, Western and Pacific.**

**A project of interest is also included with each regional description.**





# Atlantic Region

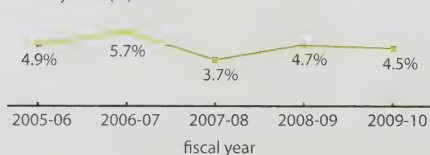
O&M (\$/m<sup>2</sup>)



Capital (\$/m<sup>2</sup>)



Vacancy Rate (%)



Atlantic Region consists of the provinces of Newfoundland and Labrador, Nova Scotia, Prince Edward Island and New Brunswick. Key urban markets include Halifax, Moncton, St. John's and Charlottetown.

In 2009-2010, Atlantic Region represents 30 percent of the national Crown-owned office portfolio based on building count and 12 percent based on building floor area (m<sup>2</sup>).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
# Office Buildings	74	73	72	71	67
Space (m <sup>2</sup> in 000s)	296	295	287	287	283
Average Age (years)	43	43	43	44	44
Market Value (\$/m <sup>2</sup> )	\$810	\$866	\$927	\$834	\$840

## Real Property Highlights

- Atlantic Region obtained Treasury Board approval for the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) H Division Headquarters project. At approximately 20,000 m<sup>2</sup>, this new Crown construct project will allow for the consolidation of RCMP operations in the Halifax Regional Municipality.
- Implementation of a major capital project delivered by SNC Lavalin O&M at the Postal Station 'A' facility in Saint John, New Brunswick. This project involved the replacement of the perimeter hydronic (i.e. hot water) heating loop with new perimeter electric heating. The project was valued at nearly \$4.2 million and was fully funded through Accelerated Infrastructure Project dollars.
- Atlantic Region worked with the Engineering Assets Strategy Sector, described later in this chapter, to successfully complete a \$1.5 million wharf remediation project in Ramea, Newfoundland and Labrador. This project involved the removal of a dilapidated wharf structure on a remote island off the south coast of the province.
- Successfully negotiated a renewal lease for Environment Canada in Dartmouth, Nova Scotia, consolidating a number of leases in approximately 8,100 m<sup>2</sup> for a period of 10 years. The project was valued at \$15.8 million.
- Completed a renovation of the exterior cladding on a core strategic asset housing the Canada Revenue Agency in St. John's, Newfoundland and Labrador, at a value of \$5.5 million. This project was key to ensuring a safe and productive facility for the Agency's operations.
- Continuous efforts to improve the performance of the Region's portfolio through disposal of fully or partially vacant, poorly performing assets located in rural communities, allowing for the successful reintegration of these buildings into the community. The buildings are located in St. George, New Brunswick, Black's Harbour, New Brunswick, Catalina, Newfoundland and Labrador, Pictou, Nova Scotia, and Tignish, Prince Edward Island.

## Project of Interest...

### Modernizing the Public Service Pension Centre in Shediac, New Brunswick

On January 6, 2010, major renovations got underway at the Public Service Pension Centre, located at 10 Weldon Street in Shediac, New Brunswick.

Built in 1980, the Pension Centre is the primary office responsible for administration of the Federal Public Service Pension Plan across the country. On a daily basis, the Centre manages services and compensation for more than 500,000 active and retired members of the public service, including contributors, pensioners and survivors.

The building itself has not seen any major upgrades since its construction 30 years ago. In an effort to modernize the building and create a supportive work environment for staff, a \$3.0 million renovation project is underway to replace many of the building's major mechanical, electrical and ventilation systems, and incorporate a fresh design with ergonomic workspaces for staff. Many information technology upgrades will also be carried out, providing the infrastructure needed to advance the Government of Canada's pension modernization agenda. Transferring paper files to electronic format and on-line management of services are among the initiatives planned for this project.



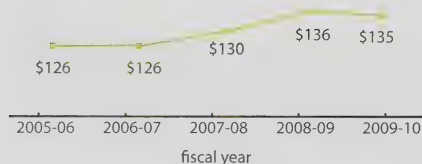


Government of Canada Building—10 Weldon Street Shediac, New Brunswick, kitchen and lunch room, Crown-owned



# Quebec Region

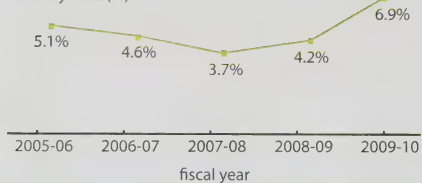
O&M (\$/m<sup>2</sup>)



Capital (\$/m<sup>2</sup>)



Vacancy Rate (%)



Quebec Region consists of the Province of Quebec, except Gatineau, which is part of the National Capital Area. Key urban markets include Montreal and Quebec City. About 45 percent of the Region's inventory is in Montreal, 22 percent in Quebec City and 33 percent in the rest of the province.

In 2009-2010, Quebec Region represents 15 percent of the national Crown-owned Office portfolio based on building count and 12 percent based on building floor area (m<sup>2</sup>).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
# Office Buildings	41	39	35	35	34
Space (m <sup>2</sup> in 000s)	332	329	272	275	272
Average Age (years)	47	48	51	51	53
Market Value (\$/m <sup>2</sup> )	\$865	\$1,011	\$936	\$841	\$907

## Real Property Highlights

Fiscal year 2009-2010 was a very busy one during which:

- effective project approval for the new building in Quebec City was received;
- preliminary project approval for a new building for the Canada Revenue Agency's Tax Services Office was received; and
- a public consultation on the reconstruction of the Quebec City Armoury was carried out and a feasibility study on this project was prepared.

## Project of Interest...

### Transfer of management of the Old Port of Montreal site

Following the 1985 Nielsen Report, the Old Port of Montreal site was declared surplus to PWGSC's requirements. In November 2009, PWGSC Quebec Region, in collaboration with National Headquarters, Transport Canada and Parks Canada, finalized the transfer of management and future development of this site to the Old Port of Montreal Corporation Inc.

### New Employment Insurance Claims Centre in Boucherville

In September 2009, PWGSC also delivered new leased office space to house Human Resources and Skills Development Canada's Employment Insurance Claim Processing Centre for the South Shore suburbs of Montreal. This space of nearly 3,000 m<sup>2</sup> is located at 540 D'Avagour Street, Boucherville.







# National Capital Area

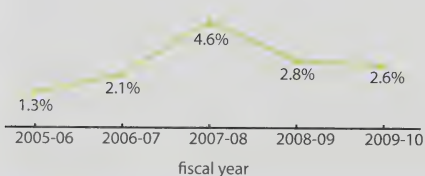
O&M (\$/m<sup>2</sup>)



Capital (\$/m<sup>2</sup>)



Vacancy Rate (%)



The National Capital Area covers the metropolitan areas of Ottawa and Gatineau as well as Nunavut Territory.

In 2009-2010, the National Capital Area represents 16 percent of the national Crown-owned Office portfolio based on building count and 47 percent based on building floor area (m<sup>2</sup>).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
# Office Buildings	42	42	39	39	36
Space (m <sup>2</sup> in 000s)	1,180	1,184	1,148	1,148	1,101
Average Age (years)	44	45	47	55	53
Market Value (\$/m <sup>2</sup> )	\$1,518	\$1,665	\$1,831	\$1,694	\$1,906

## Real Property Highlights

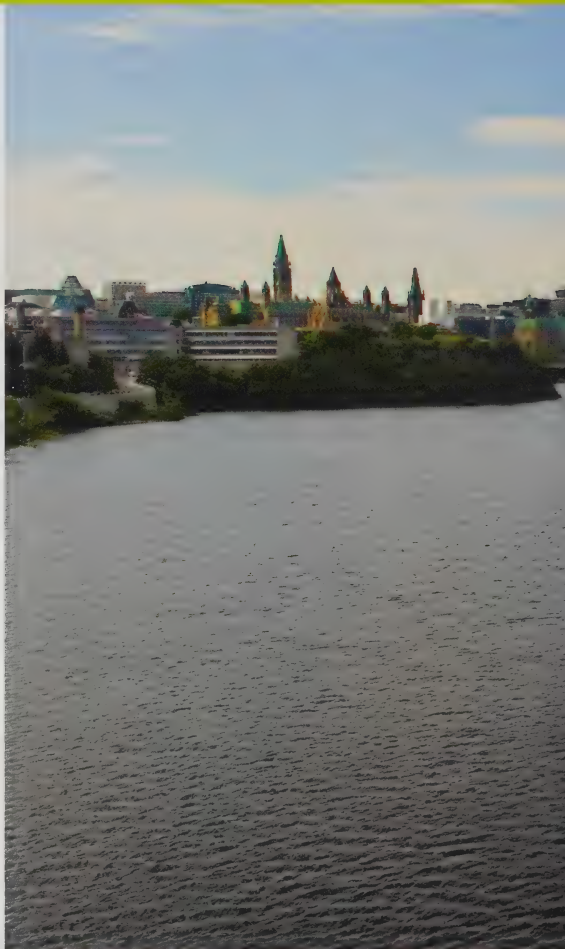
- The predominant area of focus for the National Capital Area in fiscal year 2009-2010 was on addressing the continued high demands for new office space to address federal program requirements. Specifically, in 2009-2010, approximately 86,000 m<sup>2</sup> of new office space was acquired. This brought the total new office space acquisitions since 2007 to almost 226,000 m<sup>2</sup> (or an average of 75,000 m<sup>2</sup> per year).
- An additional area of focus was on the development of projects to achieve the departmental goal of a 75:25 distribution of office space in Ottawa and Gatineau described in more detail below.

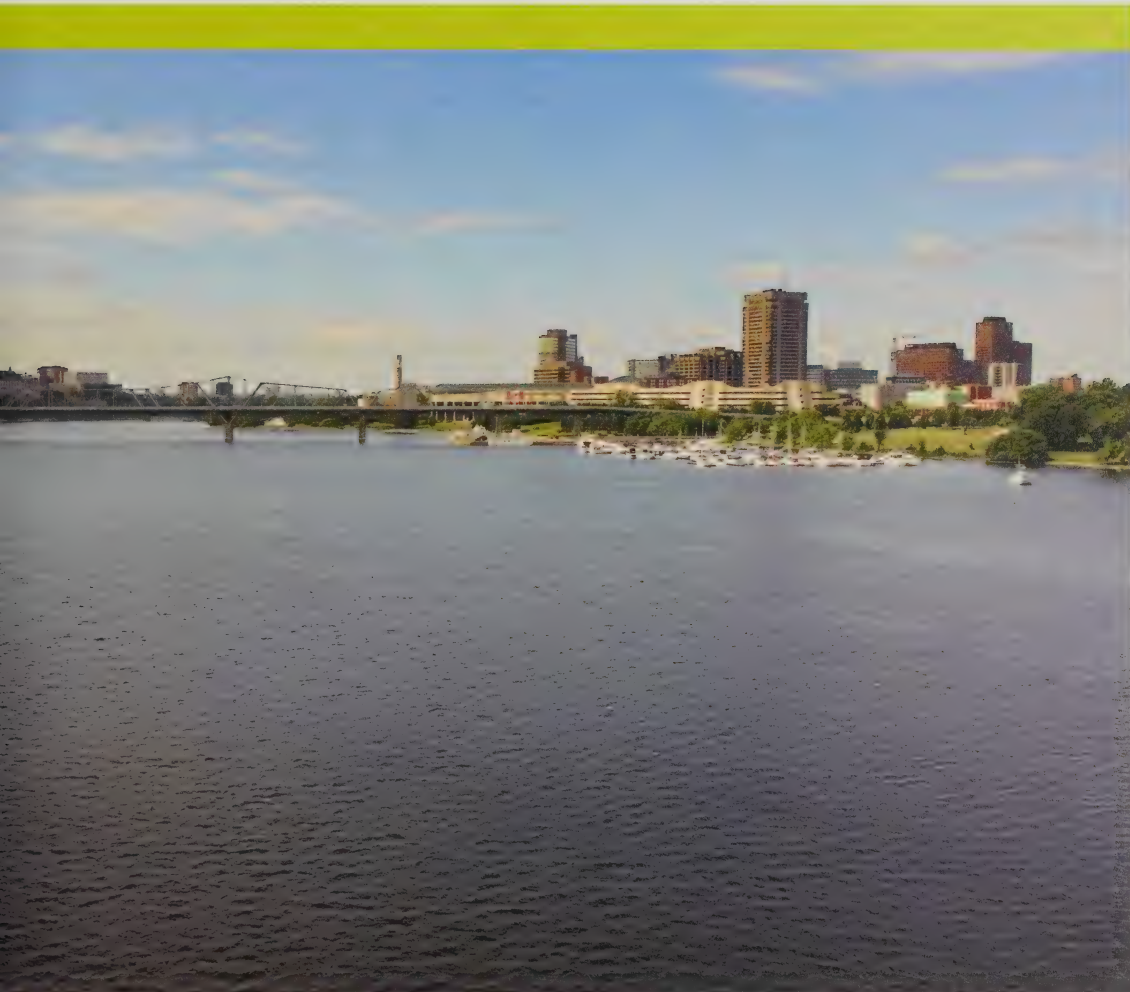
### Distribution in the National Capital Area

A 1975 Cabinet decision established a 75:25 ratio for the distribution of federal jobs between Ontario and Quebec in the the National Capital Area. To meet this target, PWGSC has sought to maintain a 75:25 distribution of its office portfolio between Ottawa and Gatineau. Since 2003, the ratio has been approximately 77:23. An action plan to achieve the target ratio of 75:25 was developed in 2006, and implementation began in 2007.

In 2009-2010, the National Capital Area completed a tender process that led to the approval and awarding of contracts for the construction of three new office buildings in Gatineau totalling 115,000 m<sup>2</sup>. The completion of these projects by 2013 will enable the Region to meet the 75:25 target for office space distribution.

The projects will also contribute to the Department's sustainability goals, as the new buildings will meet the Leadership in Energy and Environmental Design Gold standard for environmental performance.







## Ontario Region

O&M (\$/m<sup>2</sup>)



Capital (\$/m<sup>2</sup>)



Vacancy Rate (%)



Ontario Region consists of the Province of Ontario, except for Greater Ottawa (which is part of the National Capital Area). The Greater Toronto area dominates the Ontario Region inventory. Other notable urban markets include Hamilton, London, Windsor, Sudbury and Thunder Bay.

In 2009-2010, Ontario Region represents 17 percent of the national Crown-owned Office portfolio based on building count and 14 percent based on building floor area (m<sup>2</sup>).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
# Office Buildings	40	36	34	38	37
Space (m <sup>2</sup> in 000s)	371	353	299	335	334
Average Age (years)	55	56	58	57	59
Market Value (\$/m <sup>2</sup> )	\$929	\$1,071	\$975	\$768	\$863

## Real Property Highlights

Ontario Region continues to focus on identifying and divesting itself of those assets that are considered to be of limited strategic value. The Region will rebalance its inventory in the coming years by disposing of assets that are no longer economically viable to operate, that are limited in the quality of space they provide, or for which there are limited operational requirements or demand.

The Region continues to pursue a number of lease consolidation projects in various municipalities, including Guelph, Toronto, Mississauga, Barrie and Niagara Falls. It is anticipated that consolidating a number of existing leases in these locations would be financially advantageous to the Crown, enhance the quality of space and ensure a stable yet flexible supply of space in response to changing client needs.

Significant projects in Ontario Region this fiscal year include:

- Census—acquired over 14,000 m<sup>2</sup> of temporary space in 9 communities throughout Ontario;
- Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC)—relocation projects in Mississauga, Newmarket, Oshawa, Hamilton and Timmins;

- Canada Revenue Agency—relocation of regional headquarters in Toronto as well as a 2,000 m<sup>2</sup> expansion in north Toronto;
- Department of Justice / Public Prosecution—2,300 m<sup>2</sup> expansion in Toronto;
- Minister's Regional Office for the Federal Economic Development Agency for Southern Ontario—completion of regional office in Kitchener; and
- for Crown-owned buildings, delivery of space optimization projects in three municipalities and capital projects in four other municipalities, and sale of an asset.

## Project of Interest...

### **Relocation of Service Canada Call Centre to Cornwall 551 Campbell Avenue, Cornwall, Ontario**

With great support from PWGSC Ontario Region, HRSDC has opened its new Service Canada Call Centre in Cornwall, Ontario. The call centre was previously located in Ottawa. HRSDC chose Cornwall as the new call centre location because of the region's ability to recruit and retain skilled bilingual workers, making it an ideal choice.

The PWGSC teams involved in the project dealt with and overcame many challenges in completing it. Their work will benefit many Canadians through the services the centre provides—Employment Insurance, Canada Pension Plan and Old Age Security benefits.

Notable points are:

- the project's total cost is approximately \$4.5 million;
- the lease was awarded in June 2009;
- the project was completed in 2010 and will employ approximately 150 people; and
- the Centre will be able to respond to approximately 1.2 million calls per year.

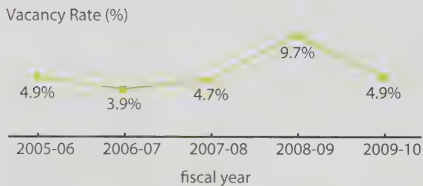
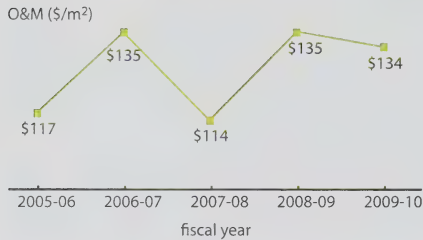




Government of Canada Building—551 Campbell Street, Cornwall, Ontario, leased



## Western Region



Western Region consists of the provinces of Manitoba, Saskatchewan and Alberta and the Northwest Territories. Key urban markets include Winnipeg, Regina, Saskatoon, Calgary, Edmonton and Yellowknife. It is interesting to note that Western Region services 26 percent of Canada's land mass.

In 2009-2010, Western Region represents 10 percent of the national Crown-owned Office portfolio based on building count and 8 percent based on building floor area (m<sup>2</sup>).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
# Office Buildings	24	24	22	22	22
Space (m <sup>2</sup> in 000s)	288	305	182	181	182
Average Age (years)	43	40	43	46	47
Market Value (\$/m <sup>2</sup> )	\$1,602	\$2,308	\$1,570	\$1,340	\$1,265

## Real Property Highlights

- The Western Region manages a portfolio of 372 leases in over 85 communities across the Region, as well as Crown-owned facilities in 14 communities.
- In addition, it manages a housing portfolio of 350 Crown-owned and 100 leased units in five communities in the Northwest Territories.
- The most unique properties managed in Western Region are the St. Andrews Lock and Dam and the Selkirk Shipyard near Winnipeg, Manitoba.
- Western Region acquired over 7,000 m<sup>2</sup> of temporary space in seven locations across the Region to provide offices for the 2011 Statistics Canada Census.

## Project of Interest...

### Immigration Refugee Board

The Immigration and Refugee Board of Canada in Calgary was moved into a brand new office space in 2009. The space was delivered during the peak of the Calgary market when the vacancy rate was less than 4 percent. Due to the specialized requirements of the Board and the tight Calgary market, it was felt that a tender process would have been unproductive. After careful review of the options, a decision was made to move the Board into space recently leased by PWGSC with a re-tender process for the original tenant.

■ 38

The project was implemented using the new standards for quasi-judicial space and fit-up standards. This was the first project delivered in Western Region using the new standards, and a close relationship was established between the Region and headquarters to share information and best practices. The office boasts five hearing rooms, council rooms, cells and a public library. Despite the tight Calgary market and the construction boom, this specialized office was delivered in 18 months, in large part due to the hard work, dedication and team approach between PWGSC and the Board project members.





Cantex Building—225 Manning Road North East, Calgary, Alberta, leased



## Pacific Region

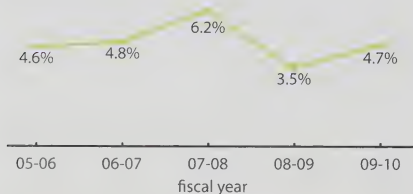
O&M (\$/m<sup>2</sup>)



Capital (\$/m<sup>2</sup>)



Vacancy Rate (%)



Pacific Region serves British Columbia and the Yukon. Key urban markets include Vancouver, Victoria and Whitehorse.

In 2009-2010, Pacific Region represents 13 percent of the national Crown-owned Office portfolio based on building count and 8 percent based on building floor area (m<sup>2</sup>).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
# Office Buildings	29	25	29	28	28
Space (m <sup>2</sup> in 000s)	178	169	182	179	179
Average Age (years)	40	41	40	43	44
Market Value (\$/m <sup>2</sup> )	\$1,780	\$1,918	\$2,500	\$2,283	\$2,413

## Real Property Highlights

Delivering construction services and acquiring real property for the 2010 Olympic Games in Vancouver:

- Royal Canadian Mounted Police (RCMP) Integrated Security Unit— Command, Planning, and Operations Centres
- Department of National Defence Camp Summits
- Canada Business Centre

Pacific Region obtained Treasury Board approval for the RCMP E Division Headquarters relocation, a 76,162 m<sup>2</sup> Design-Build-Finance-Maintain project

Woodwards Redevelopment Project in Vancouver's Downtown Eastside

### 2010 Olympics—Integrated Security Unit

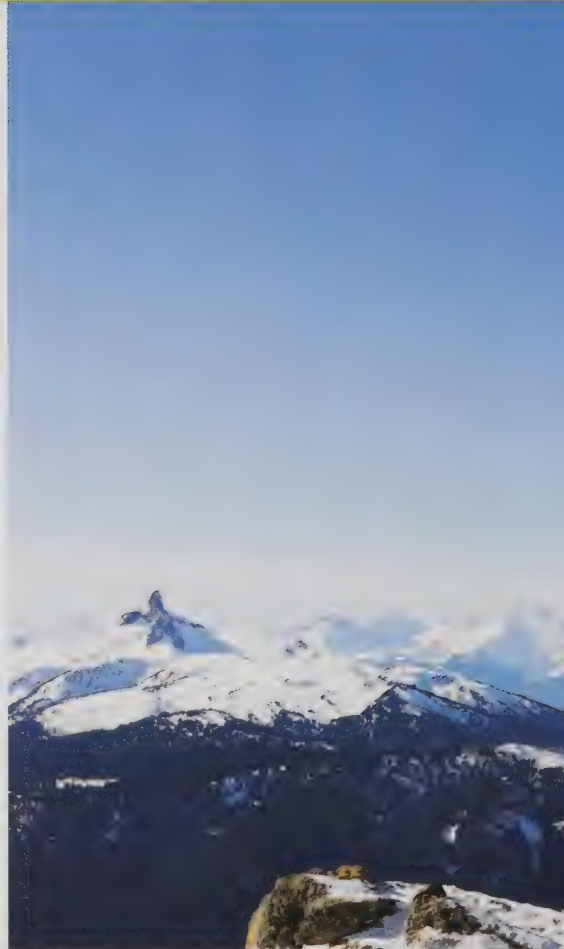
The Vancouver 2010 Integrated Security Unit, led by the RCMP, was put in place to oversee security operations for the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games. Beginning in 2004, PWGSC's role was to secure and fit up space for the Unit to meet a wide range of needs and to help make the Games as safe and secure as possible. The fit-up project was completed in record time as of October 30, 2009, well in advance of the Games.



42

The 10,000 m<sup>2</sup> of leased space housed the Planning Office, Command Centre and Visitors' Gallery for international delegates. Acquiring the space was made particularly challenging by frequently changing requirements and highly volatile local market conditions.

Another major challenge was accommodating the equivalent of over 300 full time employees who were phased in within the Planning Office and Command Centre. It was necessary to re-configure workstations in a timely fashion as more personnel arrived and thereby ensure that the operational needs of all enforcement agencies were met.





A statue of "Ianaaq", mascot of the 2010 Winter Olympics—Whistler, British Columbia



# Parliamentary Precinct Branch



Pierre-Marc Mongeau  
Assistant Deputy Minister  
Parliamentary Precinct Branch

The Parliamentary Precinct Branch (PPB) was established in May 2008. It supports the Minister of PWGSC as the custodian of the Parliament Buildings, adjacent grounds and all heritage properties that are located north of Sparks Street.

PPB's mandate is to provide a single point of service delivery to all Crown-owned buildings located within the Precinct, in partnership with its parliamentary partners, namely, the Senate, the House of Commons and the Library of Parliament.

## Description of Buildings

PWGSC's real property holdings in the National Capital Area include the Parliamentary Precinct portfolio of 33 Crown-owned buildings (212,833 m<sup>2</sup>) and 30 leased office and special purpose facilities (73,489 m<sup>2</sup>), located on and in the vicinity of Parliament Hill. These buildings accommodate Parliamentarians and their staff, the Prime Minister's Office, the Privy Council Office, PWGSC employees, and third-party tenants on Sparks Street. The Parliamentary Precinct has 30 buildings that are designated as heritage properties, making it one of the highest concentrations of federally designated heritage properties in Canada.



Centre Block—111 Wellington Street, Ottawa, Ontario, Crown-owned

### Physical Condition of Buildings

Many buildings within the Parliamentary Precinct are more than a century old and some present risks to health and safety due to crumbling masonry and the presence of hazardous or deteriorating substances. As well, due to their current physical condition, rehabilitation of the historic buildings and the adjacent site is necessary to accommodate the requirements of a modern Parliament.

A dedicated in-house team of project, real property and asset managers as well as building technicians provides ongoing life-cycle maintenance and repair programs for all buildings. This team works to address health and

safety issues, improve the environmental sustainability of the buildings and upgrade systems so that they meet current building code requirements. Our work helps to preserve the cultural heritage of these historic buildings for the benefit of future generations of Canadians.

To prevent further deterioration and rising operating and maintenance costs, PWGSC developed and launched a 25-year Long-Term Vision and Plan (LTVP) to repair and rehabilitate Canada's Parliament buildings. The LTVP began in 2001 and consists of five 5-year work programs. It was updated and approved in 2007, providing funding for the first 5 year work program from 2007 to 2012.

The first priority of the LTVP is the renovation of the buildings that are located on Parliament Hill, namely, the West, Centre and East Blocks. A recapitalization program permits the continued use of the Parliament Buildings while building interiors and exteriors are restored as part of the Major Capital Projects Program. An initial recapitalization program is underway to ensure the restoration of the building exterior of the East and Centre Blocks, and the Confederation and Justice Buildings. Major program elements include masonry, roof and window renovation and/or replacement.



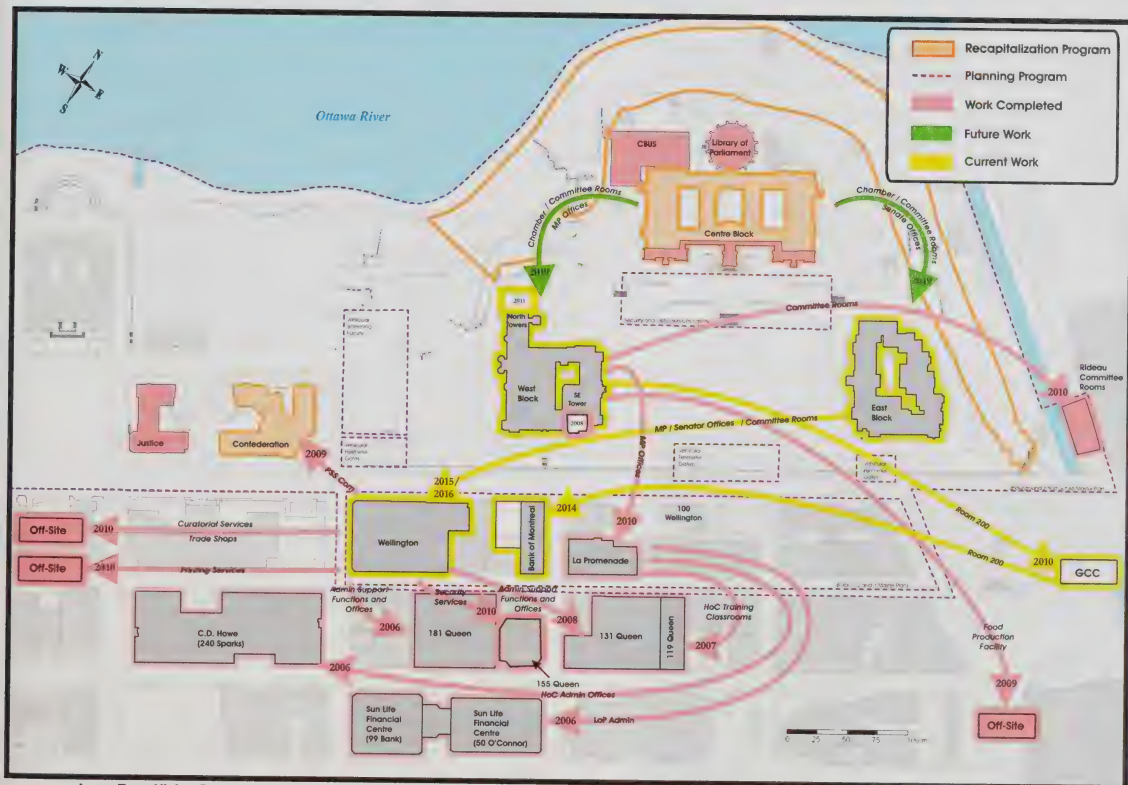
Interior masonry work—Parliament Hill, Ottawa, Ontario

## LTVP Results

Annual and quarterly performance reports are produced to report on the LTVP's planning, recapitalization and major capital projects. In 2009-2010, the LTVP's key accomplishments included the relocation of the West Block food production and trade shop functions to new facilities located off Parliament Hill. The new Food Production Facility became fully operational and obtained Leadership in Energy and Environmental Design Gold certification, and the new Trade Shops and the Rideau Committee Rooms at 1 Wellington Street were substantially completed. Once fully completed, these projects will support the vacating and rehabilitation of the West Block and 180 Wellington Street.



Food Production Facility—1170 Algoma Road, Ottawa, Ontario, Crown-owned



Long-Term Vision Plan: Project status as of March 31, 2010



# Engineering Assets

The Engineering Assets Strategy Sector was created in January 2007, in response to a need for effective and responsible stewardship for the Department's public infrastructure assets. Prior to 2007, responsibility and accountability for these assets was divided among the regional offices. The Sector's portfolio consists of seven bridges, five dam complexes, nine specialized assets and an inventory of marine assets.



Km 685 of the Alaska Highway (Peterson Canyon)—Kamloops, British Columbia, Crown-owned

PWGSC assets are unique structures located throughout Canada. The majority of these assets are vital to the public they serve, from the “Camère”-style St. Andrews Lock and Dam in Manitoba to the LaSalle Causeway bascule lift bridge in Kingston, Ontario, to the Alaska Highway, an artery woven into the heart of the North.

The 1985 Nielsen Task Force directed departments to divest themselves of assets no longer required for program purposes. Since 1985, PWGSC has divested itself of 14 assets, leaving 21 surplus assets in its inventory.

The Sector is responsible for developing strategies related to the potential divestiture or long-term stewardship of PWGSC's inventory of public infrastructure assets. In addition, the Sector has operational responsibility for 835 kilometres of the Alaska Highway located in northern British Columbia and the Esquimalt Graving Dock in Greater Victoria, British Columbia.

In Budget 2008, \$125 million in short-term funding was allocated to the Engineering Assets portfolio for three initiatives, as follows:

- \$47 million for studies/inspections over three years;
- \$53 million for health and safety repairs over four years; and
- \$25 million for the Wharf and Marine Assets Disposal program over five years, to be used for the disposal, demolition and divestiture of all wharf and marine assets.

In 2009-2010, the Sector made substantial progress in understanding the complexities surrounding this unique portfolio. The Sector completed 43 studies and 28 inspection reports.

The Sector made excellent progress on recapitalization projects in fiscal year 2009-2010. There are currently 18 major capital projects that are in various stages of completion as well as two major Crown projects.

In 2009-2010, the Sector also divested itself of 17 wharf and marine structures, reducing the wharf and marine inventory to 78. It is anticipated that all wharf and marine assets will be disposed of by the end of the five-year program.

### **Accelerated Infrastructure Program**

In addition to the Budget 2008 funding for health and safety repairs, the Accelerated Infrastructure Program allowed the Engineering Assets Strategy Sector to hasten needed major repairs to four federal bridges and parts of the Alaska Highway.

The Sector received \$40 million for the accelerated rehabilitation of the:

- Alexandra Bridge;
- Burlington Lift Bridge;
- Chaudière Crossing; and,
- LaSalle Causeway.

The work is ongoing and will be completed by March 2011.

Additional Accelerated Infrastructure Program funding of \$12.6 million was provided for five projects on the 835 kilometre PWGSC section of the Alaska Highway in northern British Columbia, including the rehabilitation of eight bridges, paving and intersection work and culvert repairs. All work was completed in 2009-2010 on time, on scope and on budget.



Esquimalt Graving Dock—825 Admirals Road, Esquimalt,  
British Columbia, Crown-owned

### **Esquimalt Graving Dock**

The Engineering Assets Strategy Sector was successful in implementing a new tariff structure at the Esquimalt Graving Dock. This new tariff structure for the dock was approved by the Governor General in Council in December 2009 and published in the *Canada Gazette* on December 23, 2009. The new tariff structure, effective April 1, 2010, will help in the recovery of the direct and indirect costs of operating the facility and support the capital reinvestment required for the dock. The increase was required to support the continued operation of the dry dock as a common use facility.

Governance options with respect to the future management of the Esquimalt Graving Dock have been studied, and a recommendation to the federal government will be made.

### **Laniel Dam Reconstruction**

The Laniel Dam came one step closer to divestiture in 2009-2010 as the reconstruction project was substantially completed. It is anticipated that the dam will be transferred to the Province of Quebec in the summer or fall of 2010.

## List of Major Assets

### New Brunswick / Quebec

- J.C. Van Horne Bridge (Campbellton, New Brunswick, and Pointe-à-la-Croix, Quebec)

### Quebec

- Wharf at Parc Portuaire de Trois-Rivières (Trois-Rivières, Quebec)
- Laniel Dam (Laniel, Quebec)

### Ontario/Quebec

- Alexandra Bridge (National Capital Area)
- Chaudière Crossing (National Capital Area)
- Macdonald-Cartier Bridge (National Capital Area)
- Des Allumettes Bridge (Pembroke, Ontario, and L'Îsle-aux-Allumettes, Quebec)
- Timiskaming Dam Complex (Thorne, Ontario, and Témiscamingue, Quebec)
- Des Joachims Bridge (Rolphton, Ontario, and Rapides-des-Joachims, Quebec)

### Ontario

- Rideau Falls Dam Complex (Ottawa, Ontario)
- French River Dam Complex (Dokis, Ontario)
- Burlington Lift Bridge (Burlington, Ontario)
- Kingston Dry Dock & Marine Museum (Kingston, Ontario)
- LaSalle Causeway (Kingston, Ontario)
- Latchford Dam (Latchford, Ontario)
- Old Welland Canal Properties (Thorold, Ontario)

### Manitoba

- St. Andrews Lock and Dam (Lockport, Manitoba)
- Selkirk Marine Assets (Selkirk, Manitoba)

### British Columbia

- Alaska Highway (northern British Columbia)
- Esquimalt Graving Dock (Victoria, British Columbia)
- New Westminster Railway Bridge (New Westminster and Surrey, British Columbia)



# Restructuring Heating and Cooling Plants

## Description and Use of Assets

RPB's portfolio also includes eight heating and cooling plants located in the National Capital Area, seven of which are currently operational. It is the second-largest heating project in the country. The heating and cooling energy is distributed to more than 100 buildings in the Ottawa-Gatineau area through five networks made up of 12 kilometres of tunnels and 40 kilometres of pipeline.

■ 52

## State of the Asset Base

The annual operating cost of the central heating and cooling plant systems is \$43 million, inclusive of annual capital expenses.

The environmental impact of the operation must also be considered. Some of the plants were built almost a century ago and use natural gas as their primary fuel, with oil as a backup fuel. Cooling is provided by electricity or steam generated by gas turbines. The current technology used for heating is not taking advantage of the latest developments in the industry.

## Issues and Opportunities

There are several issues related to the energy infrastructure in the National Capital Area. Major recapitalization, as much as \$300 million, is necessary to upgrade the Cliff Street Plant to replace lost capacity as a result of a serious accident at the plant in October 2009.

The Department is currently exploring options for transforming how the Government of Canada manages energy services in the National Capital Area, by leveraging private sector capacity and expertise.



Cliff Central Heating and Cooling Plant—1 Fleet Street, Ottawa, Ontario, street view, Crown-owned

## The Energy Services Acquisition Program

In March 2009, PWGSC established the Energy Services Acquisition Program. This program has three objectives: service transformation, capacity replacement and improving the federal government's environmental performance by substantially reducing greenhouse gas emissions. The strategy is to find an innovative technological, financial and environmental solution to ensure affordable, reliable and secure energy services.



Cliff Central Heating and Cooling Plant—1 Fleet Street, Ottawa, Ontario, aerial view, Crown-owned

## The Consultation Process

An extensive consultation process was initiated in June 2009 in the form of a Request for Proposal to confirm whether private sector capacity and appropriate technological solutions existed.

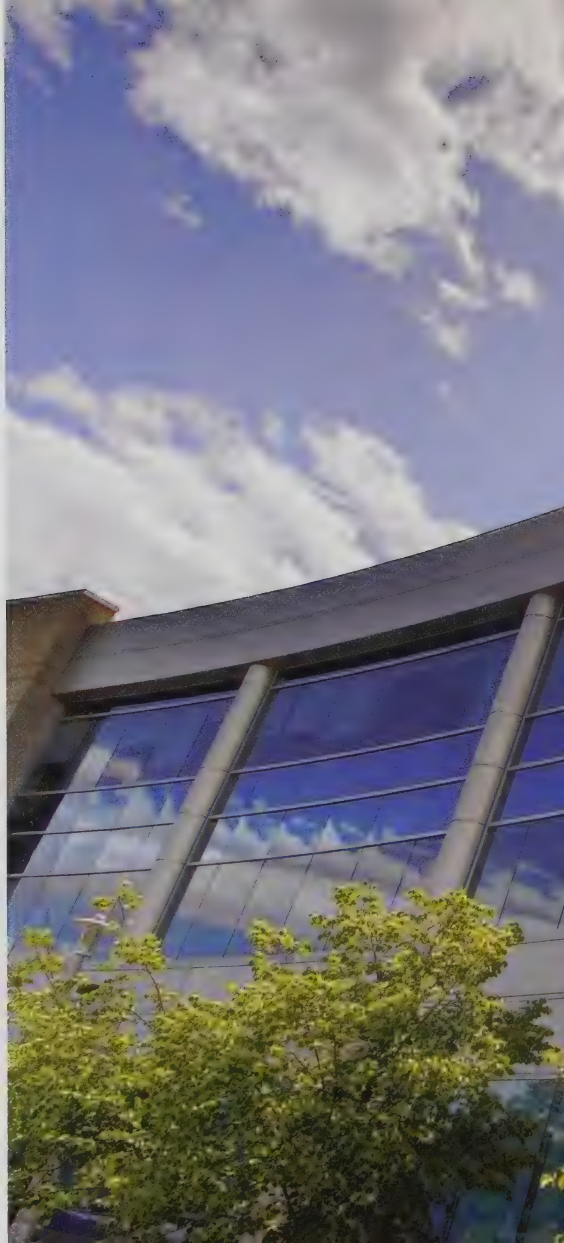
The consultations confirmed that there was considerable private sector interest and confirmed that the Canadian private sector has the relevant technical, managerial and financial capabilities to undertake the initiative. In addition to the consultation process, a feasibility study allowed the program to move from the planning to the approval stage.

The value of the program extends beyond meeting operational requirements. The vision for a transformed energy service is closely aligned with the key objectives of the Government of Canada through service transformation, improvements in efficiencies, modernization of procurement and the greening of its operations.

---

## achievements

Fiscal year 2009-2010 was a particularly active one for RPB. Two achievements of particular note are: 1) the introduction of the Accelerated Infrastructure Program, in support of Canada's Economic Action Plan; and 2) a multi-year analysis of the Branch's achievements in relation to the expenditure reduction commitments made in the 2005 federal budget. RPB is proud of its achievements and of the dedicated efforts of Branch staff and partners, who made these achievements possible.







Mercury Centre—73 Leikin Drive, Ottawa, Ontario, Lease-Purchase





The Government of Canada Conference Centre—2 Rideau Street,  
Ottawa, Ontario, Crown-owned

# Accelerated Infrastructure Program

## Background

RPB's experience in providing real property services, its revised business model and its experience as a custodian of numerous Crown-owned assets made it well positioned to play an important role in the delivery of Canada's Economic Action Plan. PWGSC launched the Accelerated Infrastructure Program on April 1, 2009, as a response to the Economic Action Plan to focus on the rehabilitation of its own infrastructure. The Department received \$432 million in funding over two years to fund its Accelerated Infrastructure Plan investments.

As part of its mandate, the Department is committed to support other government departments that are advancing infrastructure projects in response to the Economic Action Plan. Over the two-year Economic Action Plan period, PWGSC expects that more than \$600 million in infrastructure funding will flow through the real property programs of other government departments, in addition to their regular programs of work.

To accelerate the delivery of infrastructure projects, the Treasury Board granted PWGSC increased delegation limits in the following areas:

- project approvals for non-building assets (i.e. engineering assets);
- architectural and engineering services contracts;
- construction contracts;
- contract with its property management contractor (SNC-Lavalin O&M); and
- property management contractor (SNC-Lavalin O&M) project threshold.

### **The Year in Review**

PWGSC has been successful in accelerating key infrastructure projects. The Department has reached its investment objectives for the first year with almost 96 percent of the 2009-2010 budget spent and over 1,600 projects undertaken across Canada (see Table 1). The magnitude of the projects initiated in 2009-2010 varied from a few thousand dollars to millions of dollars. Out of the projects undertaken during the year, over 1,334 of them were completed at 95 percent or more.

In addition, the Department's work brought a number of additional benefits to Canadians: for instance, the work it carried out in 159 of PWGSC-owned

buildings to enhance accessibility, preserve historical features and national treasures, and reduce its environmental footprint.

In 2009-2010, PWGSC delivered over \$198 million or 95 percent of its client department Economic Action Plan infrastructure project funding (see Table 2). The types of projects undertaken by the regions in support of client departments vary greatly, and the projects are spread out across the country. They include repairs and/or rehabilitation of laboratories, border crossing facilities and marine structures.

### **Challenges and Lessons Learned**

The first year of the Economic Action Plan was a challenging but successful experience. The priority from the start was to ensure a co-ordinated, integrated approach for effective management and control over the spending of Economic Action Plan funds. The regions, sectors and branches involved in the delivery of the Economic Action Plan infrastructure projects shared their best practices and innovative approaches to overcome these challenges. The lessons learned and best practices are being integrated into the Department's business practices.

For example, a Web-based tool for project reporting piloted in the first year of the Economic Action Plan will be used by all regions in the second year. During the year, standard reports for clients' programs of work were developed using an integrated management

reporting system. These reports will become standard practice for the second year of the Economic Action Plan and will significantly improve program monitoring for other departments and agencies following the Accelerated Infrastructure Program.

**Table 1—2009-2010 Accelerated Infrastructure Plan Financial Results**  
(in millions of dollars)

Streams	Funding	Expenses	Surplus
<b>1) Buildings</b>			
Property Management Contractor (SNC-Lavalin O&M)	\$103.46	\$102.59	\$0.87
Real Property Services—Managed Facilities	\$35.47	\$34.84	\$0.63
Parliamentary Precinct—Managed Facilities	\$35.97	\$33.65	\$2.32
Sub-Total Buildings	\$174.90	\$171.08	\$3.82
<b>2) Accessibility</b>			
Property Management Contractor (SNC-Lavalin O&M)	\$15.32	\$14.22	\$1.10
Real Property Services—Managed Facilities	\$4.68	\$1.68	\$3.00
Sub-Total Accessibility	\$20.00	\$15.90	\$4.10
<b>3) Bridges</b>	\$25.00	\$23.70	\$1.3
<b>4) Le Manège</b>	\$1.00	\$0.93	\$0.07
<b>5) Alaska Highway</b>	\$12.60	\$12.60	\$0.00
<b>6) Contaminated Sites</b>	\$3.82	\$3.29	\$0.53
<b>Total</b>	<b>\$237.32</b>	<b>\$227.50</b>	<b>\$9.82</b>
<b>Percentage of Budget</b>	<b>—</b>	<b>95.9%</b>	<b>4.1%</b>

Departments	Funding	Expenses	Surplus
Fisheries and Oceans	\$96.3	\$93.0	\$3.3
Parks Canada	\$43.5	\$40.4	\$3.1
Natural Resource Canada	\$21.8	\$19.5	\$2.3
Health Canada	\$6.7	\$7.7	- \$1.0
Transport Canada	\$11.6	\$11.4	\$0.2
Canada Border Services Agency	\$2.5	\$1.0	\$1.5
Agriculture and Agri-Food Canada	\$10.4	\$9.9	\$0.5
Royal Canadian Mounted Police	\$7.3	\$7.0	\$0.3
Environment Canada	\$3.4	\$3.5	- \$0.1
Public Health Agency of Canada	\$2.6	\$2.6	\$0.0
Industry Canada	\$1.6	\$1.5	\$0.1
Library and Archives Canada	\$0.3	\$0.3	\$0.0
Others	\$0.6	\$0.5	\$0.1
<b>TOTAL</b>	<b>\$208.6</b>	<b>\$198.3</b>	<b>\$10.3</b>
Percentage of Funding		95.1%	4.9%

**Table 2—2009-2010 Canada's Economic Action Plan—Other Government Departments Financial Results**  
(in millions of dollars)



# Expenditure Reductions (2005-2010)

In Budget 2005, the federal government reduced the funding allocated to RPB by \$1.025 billion over five years. This required the Branch to achieve operational efficiencies in three main areas:

- Accommodation standards
- Inventory management
- Outsourcing

As of March 31, 2010, RPB had achieved operational efficiencies that accounted for over 80 percent of the budget reductions implemented over the previous five

years. This was accomplished because of a number of changes the Branch made in the way it delivers space.

## Accommodation Standards

Since 2005, PWGSC has clarified and communicated to its client departments the accommodation and fit-up standards that define the amount of space provided and basket of goods used to accommodate each government employee. Over the past five years, as different office spaces have come up for renewal, these standards have been strictly enforced by RPB. As a result, the cost of fit-up has decreased and the average amount of space required to accommodate the average government employee has been reduced by over two square metres, as shown in the graph below.

Square meters of Office space provided  
per Full-Time Equivalent



## Inventory Management

Approximately half of the government employees accommodated by PWGSC are housed in leased facilities. Therefore, RPB's ability to negotiate favourable lease conditions is extremely important to its total costs. RPB has improved planning and implemented controls to ensure that renewal of all expiring leases begins in a timely manner. This has permitted the Branch to take advantage of all options offered to the organization as buyers in a competitive environment in each of its new and renewed leases. As a result, RPB consistently achieves lease rates in the low range of the market rate estimates provided by professional private sector appraisers when the Branch begins each leasing project.

## Outsourcing

Since 2005, RPB has continued to pursue opportunities for increasing the involvement of the private sector where it makes sense to do so. Over this period, Branch spending in the private sector compared to spending on internal personnel has increased by more than 50 percent. As shown in the graph below, spending in the private sector is currently 11.5 times greater than spending on internal personnel.

Most of the savings achieved in these three areas are not limited to the year in which they were realized; rather, they provide benefits for the duration of the accommodation solution. RPB is continuing its efforts in these three areas as well as many others in order to ensure that it continues to provide a safe, effective workplace for government employees in the most affordable manner possible.



## looking ahead

As sound stewards of real property for the Government of Canada, RPB prides itself on being a forward-looking organization. In preparing to meet future needs and challenges, the Branch is modernizing its information systems and business processes, and developing innovative workplaces that reflect the changing environment in which it works.





Supreme Court Building—301 Wellington Street, Ottawa, Ontario, Crown-owned



# Workplace 2.0—Enabling Public Servants

PWGSC's Workplace 2.0 concept is a direct response to the Clerk of the Privy Council's commitment to workplace renewal. As a government-wide initiative, Workplace 2.0 is designed not only to renew the physical workspace, but to modernize systems and processes while taking advantage of new collaborative technologies. Through this progression of renewal and modernization, the Canadian government will be able to attract and retain a new generation of public servants, enabling them to work smarter, greener and healthier while continuing to deliver the high level of service that Canadians expect.

With the ongoing advancement of the public sector, Workplace 2.0 will ensure that the federal government continues to be a competitive employer of choice, building on the current culture of excellence in the Canadian public service.

At the core of this push for renewal is the realization that 25 percent of public servants will be eligible to retire by 2012. The federal government will continue

to need to attract new, tech-savvy employees who have the skills and dedication for a career in the public service.

Other driving factors surrounding workplace renewal are government commitments to increase the public sector's ability to deliver results to Canadians, to respect the environment by reducing its carbon footprint and greening government buildings, and to provide employees with work-life balance. Based on the results of a recent public service survey, it is clear that these commitments are as important to public servants as they are to the government, solidifying the shared vision necessary to move the public service forward through Workplace 2.0 towards greater efficiency and productivity.

The Workplace 2.0 concept is built on three pillars, *The Workplace*, *The Back Office* and *The Way We Work*.

*The Workplace* is about renewing the physical workplace (buildings, workspace and office). This means opting for new office designs that are flexible, maximizing the use of space and technology and adhering to sustainable design principles by using green products and finishes. The buildings will need to be “smart” by providing multiple avenues for

connectivity and supporting energy savings through environmental control systems.

*The Back Office* focuses on renewing policies, processes and systems that support public servants in their work, such as human resources, compensation and information management systems. Replacing or updating legacy systems will enable the next generation of public servants to increase the speed of government decision making, improving the support for and delivery of services to Canadians.

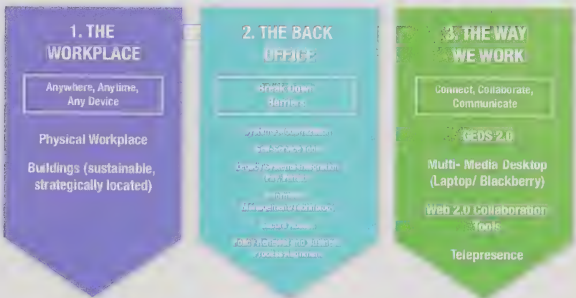
*The Way We Work* emphasizes the use of new technology like wireless connectivity and notebooks, which will allow for the flexibility necessary to effectively perform in today’s technology-driven workplace. Work can get done from anywhere, face-to-face meetings can be conducted remotely, and collaboration and connectivity between employees will increase through the use of social media.

As the common service provider of real estate services to the federal government, PWGSC is leading *The Workplace* pillar. The focus is on allocating space according to the type of work that people do and the amount of time spent in the office. Four worker profiles—leadership, fixed workers, flex workers and free-address workers—help to allocate

the appropriate amount of space. Using space more efficiently for workstations allows for more open and collaborative team spaces. The renewed workplace will meet the needs of the federal government’s diverse workforce for many years to come.

Looking ahead, the implementation of Workplace 2.0 is in the early stages. However, a Workplace 2.0 demonstration site that will provide public servants with the opportunity to “test-drive” the new office is in the planning stages. PWGSC has been promoting the concept not only within the Department but also across government and industry, building valuable partnerships. As the concept moves forward, a governance framework will be established, providing the Department with the leadership necessary to transform the federal workplace and implement Workplace 2.0.

The Pillars of Renewal



# Business and Systems Transformation

As the Government of Canada's real property expert, RPB takes pride in being an innovative, forward-looking organization. With these goals in mind, RPB is continually enhancing its operations to better deliver its client services. The Real Property Business and Systems Transformation project is a key component of this ongoing modernization effort.

## The Context: Why is a Transformation Project Needed?

The corporate real estate world is continuously changing and evolving at a rapid pace, and RPB is the steward of one of Canada's largest and most diverse real estate portfolios. The task of managing an inventory of not only Crown-owned heritage buildings but also leased and lease-purchase properties and assets across the country has become increasingly complex. To keep pace with these changing circumstances and to continue to ensure sound stewardship on behalf of all Canadians, RPB is expanding its partnerships with the private sector as it embarks on a number of national projects. The Transformation Project will support this evolving environment by ensuring the smooth exchange of data and real property information from multiple service providers.

Currently, RPB's real estate portfolio is managed and maintained through 12 real property systems that house over forty applications. These current systems are ill-equipped to "talk" to one another, making it difficult to establish information links between systems and obtain accurate, up-to-date information. After weighing the alternatives, it was determined that the most viable approach would be to implement a commercial off-the-shelf product to integrate and streamline the functions of the current legacy systems.

In the same vein, RPB is mandated to implement leading industry-standard practices. The integrated solution will be known as NOVUS [nō-vus], the Latin word meaning *extraordinary* or *a new thing*.

## Looking Ahead with the NOVUS Solution

The merits of modernizing RPB's business and systems were first recognized by the Treasury Board in 2007, when the NOVUS solution was initially approved. Its value continues to be affirmed and recognized as the project progresses. Among its many benefits, NOVUS will integrate the management of four key real property functions— real estate portfolio management, project management, facilities management and maintenance management— thereby promoting improved efficiency, cost effectiveness, governance and accountability.

To ensure the success of NOVUS, the Transformation Project team is collaborating with other real property groups, with subject-matter experts and with other government departments, including the Department of National Defence (the government's largest real property custodian) and the Canada Revenue Agency (the largest tenant in PWGSC-managed space). The Transformation Project is fundamentally a business modernization project that includes:

- partnering with the private sector to configure and implement the commercial off-the-shelf information technology solution;
- adopting leading industry-standard practices; and
- implementing an effective change management strategy that includes end-user training and post-“Go Live” support.

Currently in its definition phase, the Transformation Project is on schedule, on scope and on budget. It is currently revising existing business processes to align with industry standards and gathering input from subject-matter experts across the PWGSC regions and RPB sectors. The project team is continuing to work alongside the solution provider until the end of the current fiscal year to develop NOVUS and ensure that it meets RPB's needs. By using this approach, the project team will reduce the risks associated with large information technology-enabled projects and help ensure that it is delivered on time and on budget. Once the definition phase is completed, the project team will return to Treasury Board at the start of 2012-2013 to seek approval to proceed with the implementation phase of the project.

The following information provides a valuable overview of the Transformation Project's scheduled timeline as it moves forward:

- contract for project definition to be awarded in 2011, following completion of an open, fair and transparent competitive process;
- project implementation phase to begin in 2012; and
- project close-out in 2014 with the transfer of the solution to operations.







gestion de projets, gestion des installations et gestion de l'entretien. Cette intégration favorise ainsi l'amélioration de l'efficacité, du rapport coût-efficacité, de la gouvernance et de la responsabilisation.

Pour assurer le succès de NOVUS, l'équipe du Projet de transformation collabore avec d'autres groupes immobiliers, experts en la matière et ministères, dont le ministère de la Défense nationale (le gardien de biens immobiliers le plus important du gouvernement) et l'Agence du revenu du Canada (le plus important locataire des locaux gérés par TPSCG). La stratégie du Projet de transformation consiste à :

- s'associer au secteur privé afin de configurer et de mettre en œuvre la solution de technologie de l'information commerciale;
- adopter les pratiques exemplaires de l'industrie;
- mettre en œuvre une stratégie efficace de gestion du changement comprenant la formation des utilisateurs finaux et le soutien après la mise en œuvre.

Les renseignements suivants donnent un aperçu utile du calendrier prévu des activités à venir dans le cadre du Projet de transformation:

- L'attribution du contrat relatif à la définition du projet est prévue pour 2011, après avoir mené un processus concurrentiel ouvert, équitable et transparent.

- La phase de mise en œuvre du projet devrait débuter en 2012.
- La clôture du projet devrait avoir lieu en 2014,

lorsque la solution sera transférée aux Opérations.

À l'heure actuelle, le Projet de transformation, qui en est à la phase de définition des activités, respecte le calendrier, la portée et le budget établis. L'équipe de projet examine actuellement les processus opérationnels afin de les harmoniser avec les normes de l'industrie, et recueille les commentaires des experts en la matière dans l'ensemble des régions de TPSCG et des secteurs de la DGBI. L'équipe de projet continue de collaborer avec le fournisseur de services jusqu'à la fin du présent exercice pour concevoir NOVUS et veiller à ce qu'elle réponde aux besoins de la DGBI. En utilisant cette approche, l'équipe de projet réduira les risques associés aux grands projets axés sur la technologie de l'information et veillera à ce que la solution soit livrée dans le respect du calendrier et du budget. Lorsque la phase de définition sera terminée, elle demandera au Conseil du Trésor, au début de 2012-2013, l'autorisation d'entreprendre la phase de mise en œuvre.

# Transformation des activités et des systèmes

À titre d'expert du gouvernement du Canada dans le domaine de l'immobilier, la DGBI est fière d'être une organisation novatrice tournée vers l'avenir. Dans cette optique, la DGBI améliore continuellement ses activités afin d'assurer une meilleure prestation de ses services à la clientèle. Le Projet de transformation des activités et des systèmes des Biens immobiliers est un élément clé de ce processus continu de modernisation.

## Contexte : Pourquoi un projet de transformation est-il nécessaire?

L'industrie immobilière est en constante évolution et se transforme rapidement. La DGBI gère l'un des portefeuilles immobiliers les plus importants et les plus diversifiés du Canada. La gestion d'un répertoire composé non seulement d'édifices patrimoniaux appartenant à l'État, mais également de biens loués et acquis par bail-achat situés dans l'ensemble du pays est devenue de plus en plus complexe. Pour suivre le rythme et continuer d'assurer une saine gestion au nom de l'ensemble de la population canadienne, la DGBI conclut davantage de partenariats avec le secteur privé, qui participe à certains projets nationaux. Le Projet de transformation s'arrimera à cet environnement

en constante évolution, car il permettra le transfert sans heurt des données et des renseignements immobiliers provenant de divers fournisseurs de services.

À l'heure actuelle, le portefeuille immobilier de la DGBI est géré et tenu à jour grâce à 12 systèmes nationaux qui hébergent plus de 40 applications. Ces systèmes ne peuvent pas « communiquer » entre eux; il est donc difficile de lier les renseignements entre les systèmes et d'obtenir des renseignements à jour. Après avoir examiné les options, il a été déterminé que l'approche la plus viable serait de mettre en œuvre un produit commercial pour intégrer et simplifier les fonctions des systèmes actuels.

## Solution NOVUS – Regard sur l'avenir

Le bien-fondé de la modernisation des activités et des systèmes de la DGBI a d'abord été reconnu par le Conseil du Trésor en 2007, lorsque la solution NOVUS a été initialement approuvée. La valeur de cette modernisation ne se dément pas et continue d'être reconnue au fur et à mesure que le projet progresse. Parmi les avantages qu'elle procure, NOVUS intégrera la gestion de quatre fonctions immobilières clés : gestion du portefeuille immobilier,



besoins de l'effectif diversifié du gouvernement fédéral pour de nombreuses années.

On réalise actuellement les premières étapes de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0. Toutefois, un site de démonstration de l'initiative Milieu de travail 2.0 qui donnera l'occasion aux fonctionnaires « d'essayer » les nouveaux locaux est en cours de planification. TPSGC a non seulement fait la promotion du concept au sein du Ministère, mais également à l'échelle du gouvernement et de l'industrie, établissant ainsi d'indispensables partenariats. Au cours de la mise en œuvre du concept, un cadre de gouvernance sera établi, fournissant alors au Ministère le leadership dont il a besoin pour transformer les milieux de travail fédéraux et mettre en œuvre l'initiative Milieu de travail 2.0.

### Les piliers du renouvellement



Le pilier *Les services de soutien* est axé sur le renouvellement des politiques, des processus et des systèmes qui appuient les fonctionnaires dans leur travail, tels que les systèmes de ressources humaines, de rémunération et de gestion de l'information. Le remplacement ou la mise à jour des systèmes actuels permettra à la prochaine génération de fonctionnaires d'accélérer le processus de décisionnel du gouvernement, ce qui améliorera le soutien offert et la prestation de services à la population canadienne.

Le pilier *La façon dont nous travaillons* est axé sur l'utilisation des nouvelles technologies, comme la connectivité sans fil et les ordinateurs portables, ce qui assurera la souplesse nécessaire pour travailler efficacement dans le milieu de travail axé sur la technologie d'aujourd'hui. Le travail peut être accompli à partir de n'importe quel endroit, et les rencontres en face-à-face peuvent être effectuées à distance. De plus, la collaboration et la connectivité entre les employés augmenteront grâce à l'utilisation des médias sociaux.

En tant que fournisseur de services communs offrant des services immobiliers au gouvernement fédéral, TPSGC dirige le pilier *Le milieu de travail*. L'objectif est de répartir les locaux selon le type de travail effectué par les employés et le temps qu'ils passent dans les bureaux. Quatre profils d'employés – leadership, fixe, souple et itinérant – sont utilisés pour déterminer la superficie de travail à attribuer. L'utilisation plus efficiente de l'espace pour les postes de travail permet aux équipes d'avoir des locaux plus ouverts et plus propices à la collaboration. Le milieu de travail renouvelé permettra de répondre aux

# Milieu de travail 2.0 – Habilitation des fonctionnaires

employés branchés qui possèdent les compétences nécessaires et qui font preuve de la détermination requise pour faire carrière à la fonction publique. Parmi les autres facteurs qui ont motivé le renouvellement du milieu de travail, notons les engagements pris par le gouvernement à l'égard de l'accroissement de la capacité du secteur public à respecter de l'environnement par la réduction de son empreinte carbone et de l'écologisation des immeubles du gouvernement, ainsi que de la conciliation travail-vie personnelle. Selon les résultats d'un récent sondage mené auprès des fonctionnaires, il est évident que ces engagements sont aussi importants à leurs yeux que pour le gouvernement, ce qui consolide la vision commune nécessaire à la transition à travers l'initiative Milieu de travail 2.0 vers une efficacité et une productivité plus grandes.

L'initiative Milieu de travail 2.0 repose sur trois piliers : *Le milieu de travail. Les services de soutien et La façon dont nous travaillons.*

Le pilier *Le milieu de travail* concerne la modernisation des milieux de travail (immeubles, espaces de travail et bureaux). L'aménagement des bureaux sera flexible, ce qui optimisera l'utilisation des locaux et des principes de conception durables, comme des produits et des finis écologiques. Les immeubles devront être « intelligents », c'est-à-dire offrir plusieurs choix en matière de connectivité et appuyer la réduction de la consommation d'énergie au moyen de systèmes de contrôle environnemental.

Le concept Milieu de travail 2.0 de TPSCGC est une réponse directe à l'engagement du greffier du Conseil En tant qu'initiative pangouvernementale, l'initiative Milieu de travail 2.0 ne vise pas seulement à renouveler le milieu de travail physique, mais aussi à moderniser les systèmes et les processus, tout en tirant profit des nouvelles technologies collaboratives. Grâce au renouvellement et à la modernisation, le gouvernement du Canada sera en mesure d'attirer et de maintenir en poste une nouvelle génération de fonctionnaires, et de leur permettre de travailler dans un environnement plus intelligent, plus écologique et plus sain qu'auparavant, tout en continuant d'offrir des services de qualité auxquels s'attend la population canadienne.

Compte tenu de l'avancement constant du secteur public, l'initiative Milieu de travail 2.0 permettra au gouvernement fédéral de continuer d'être un employeur de choix concurrentiel en s'appuyant sur la culture d'excellence actuelle, qui caractérise la fonction publique canadienne.

Le fait que 25 pour cent des fonctionnaires seront admissibles à la retraite d'ici 2012 est la principale raison justifiant l'élan de renouvellement. Le gouvernement fédéral devra donc continuer d'attirer de nouveaux



Edifice Cour Suprême – 301, rue Wellington, Ottawa (Ontario), appartenant à l'État

# regard sur l'avenir

---

En tant que fiers intendants de biens immobiliers du gouvernement du Canada, la DGBI est fière d'être une organisation tournée vers l'avenir. En vue de répondre aux besoins futurs et de relever les défis à venir, la Direction générale modernise ses systèmes d'information et ses processus opérationnels, et elle crée des milieux de travail novateurs qui illustrent le milieu en évolution dans lequel elle travaille.

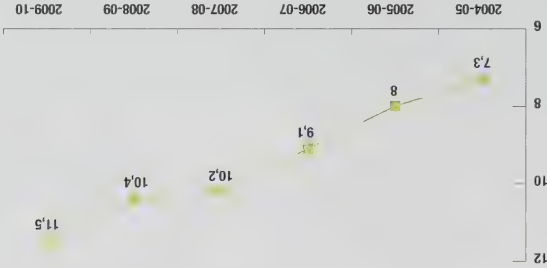




Près de la moitié des employés gouvernementaux à qui TFSGC fournit des locaux travaillent dans des installations louées. Par conséquent, la capacité de la DGBI à négocier des conditions de location favorables a des répercussions très importantes sur ses coûts totaux. La Direction générale a amélioré la planification et mis en œuvre des mesures de contrôle, et s'assure ainsi que tous les baux arrivant à échéance sont renouvelés rapidement. Ces initiatives ont permis à la Direction générale de tirer profit de toutes les options offertes à l'organisation en tant qu'acheteur dans un environnement concurrentiel, et ce, pour chaque nouveau bail ou bail renouvelé. Les taux de location que la DGBI obtient se situent donc toujours dans la fourchette inférieure des estimations de taux de marché qui lui sont fournies par les évaluateurs professionnels du secteur privé au début de chaque projet de location de la Direction générale.

Depuis 2005, la DGBI a sans cesse cherché des occasions d'accroître la participation du secteur privé lorsqu'il est opportun de le faire. Au cours de cette période, la DGBI a augmenté de plus de 50 pour cent les sommes qu'elle dépense dans le secteur privé par rapport à celles qu'elle consacre au personnel à l'intérieur. Comme le montre le graphique ci dessous, les sommes dépensées dans le secteur privé sont 11,5 fois plus élevées que celles consacrées au personnel à l'intérieur.

Ratio entre les sommes dépensées dans le secteur privé et les sommes dépensées à l'intérieur



# Réduction des dépenses

(2005-2010)

Dans le budget de 2005, le gouvernement fédéral a réduit le financement accordé à la DGBI de 1,025 milliard de dollars sur cinq ans. Cette réduction dépendait des gains d'efficacité opérationnelle réalisés par la Direction générale dans trois domaines :

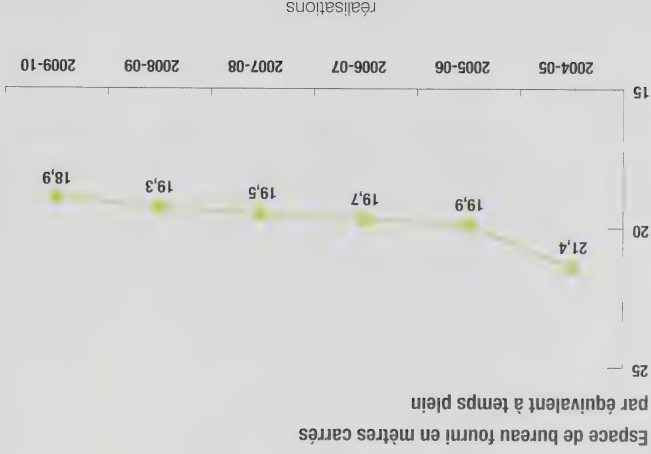
- Normes de gestion des locaux
- Gestion du répertoire
- Impartition

En date du 31 mars 2010, la DGBI avait réalisé des gains d'efficacité opérationnelle représentant plus de 80 pour cent des réductions budgétaires imposées au cours des cinq dernières années. Ces gains ont

été obtenus en raison de certains changements apportés à la façon dont la Direction générale fournit des locaux.

## Normes de gestion des locaux

Depuis 2005, TPSCGC a précisé et communiqué à ses ministères clients les normes d'aménagement et de gestion des locaux qui établissent la superficie fournie et le panier de biens utilisés pour répondre aux besoins de chaque employé du gouvernement. Au cours des cinq dernières années, lorsque différents baux visant des locaux à bureaux sont arrivés à échéance, ces normes ont été rigoureusement appliquées par la DGBI. Par conséquent, les coûts d'aménagement ont diminué et la superficie moyenne requise pour répondre aux besoins d'un employé type du gouvernement a été réduite de deux mètres carrés, comme l'illustre le graphique ci-dessous.



Par exemple, un outil Web servant à établir des rapports sur les projets mis à l'essai durant la première année du Plan d'action économique sera utilisé par toutes les régions au cours de la deuxième année. Au cours de l'année, des rapports normalisés pour les programmes de travail des clients ont été élaborés à l'aide d'un système intégré pour la gestion

de l'information. Ces rapports deviendront pratique commune durant la deuxième année du Plan d'action économique et permettront d'améliorer grandement la supervision des programmes pour les autres ministères et organismes après la fin du Programme accéléré d'infrastructures.

**Tableau 2 – Bilan financier  
du Plan d'action économique  
pour 2009-2010  
(en millions de dollars) –  
autres ministères**

Ministère	Financement	Dépenses	Surplus
Pêches et Océans Canada	96,3 \$	93,0 \$	3,3 \$
Parcs Canada	43,5 \$	40,4 \$	3,1 \$
Ressources naturelles Canada	21,8 \$	19,5 \$	2,3 \$
Santé Canada	6,7 \$	7,7 \$	- 1,0 \$
Transports Canada	11,6 \$	11,4 \$	0,2 \$
Agence des services frontaliers du Canada	2,5 \$	1,0 \$	1,5 \$
Agriculture et Agroalimentaire Canada	10,4 \$	9,9 \$	0,5 \$
Gendarmerie royale du Canada	7,3 \$	7,0 \$	0,3 \$
Environnement Canada	3,4 \$	3,5 \$	- 0,1 \$
Agence de la santé publique du Canada	2,6 \$	2,6 \$	0,0 \$
Industrie Canada	1,6 \$	1,5 \$	0,1 \$
Bibliothèque et Archives Canada	0,3 \$	0,3 \$	0,0 \$
Autres	0,6 \$	0,5 \$	0,1 \$
<b>TOTAL</b>	<b>208,6 \$</b>	<b>198,3 \$</b>	<b>10,3 \$</b>
Pourcentage du financement		95,1 %	4,9%

Enjeux et leçons apprises

La première année du Plan d'action économique était une expérience difficile mais réussie. Dès le début, la priorité consistait à s'assurer qu'une approche intégrée et coordonnée était utilisée quant à la gestion et au contrôle efficaces des dépenses des fonds liés au Plan d'action économique. Pour surmonter ces obstacles, les régions, les secteurs et les directions générales participant à la réalisation des projets d'infrastructure du Plan d'action économique ont échangé leurs pratiques exemplaires et leurs approches novatrices. Les leçons apprises et les pratiques exemplaires sont actuellement en train d'être intégrées aux pratiques opérationnelles du Ministère.

Volets	Budget	Dépenses	Fonds inutilisés
1) Immeubles			
Entrepreneur responsable de la gestion des biens (SNC-Lavalin O&M)	103,46 \$	102,59 \$	0,87 \$
Services immobiliers – Installations gérées	35,47 \$	34,84 \$	0,63 \$
Cité parlementaire – Installations gérées	35,97 \$	33,65 \$	2,32 \$
Total partiel – Immeubles	174,90 \$	171,08 \$	3,82 \$
2) Accessibilité			
Entrepreneur responsable de la gestion des biens (SNC-Lavalin O&M)	15,32 \$	14,22 \$	1,10 \$
Services immobiliers – Installations gérées	4,68 \$	1,68 \$	3,00 \$
Total partiel – Accessibilité	20,00 \$	15,90 \$	4,10 \$
3) Ponts	25,00 \$	23,70 \$	1,3 \$
4) Manège militaire	1,00 \$	0,93 \$	0,07 \$
5) Route de l'Alaska	12,60 \$	12,60 \$	0,00 \$
6) Sites contaminés	3,82 \$	3,29 \$	0,53 \$
Total	237,32 \$	227,50 \$	9,82 \$
Pourcentage du budget	–	95,9 %	4,1 %

réalisations

Tableau 1 – Bilan financier  
du Programme accéléré  
d'infrastructures pour  
2009-2010 (en millions  
de dollars)



supplémentaires à la population canadienne. À titre d'exemple, les travaux exécutés dans 159 immeubles appartenant à TPSGC ont permis d'accroître l'accessibilité, de préserver les caractéristiques historiques et les trésors nationaux et de réduire son empreinte écologique.

En 2009-2010, TPSGC a livré plus de 198 millions de dollars ou 95 pour cent du budget accordé aux ministères clients pour financer les projets d'infrastructure dans le cadre du Plan d'action économique (voir le tableau 2). Les types de projets entrepris par les régions à l'appui des ministères clients varient considérablement et ces projets sont répartis dans l'ensemble du pays. Il s'agit notamment de projets de réparation ou de réhabilitation de laboratoires, de postes frontaliers et de structures maritimes.

Pour accélérer la prestation des projets d'infrastructure, le Conseil du Trésor a accordé à TPSGC des pouvoirs de délégation accrus pour les éléments suivants :

- approbations de projet pour les biens autres que des immeubles (c.-à-d. les ouvrages techniques);
- contrats de services d'architecture et de génie;
- contrats de construction;
- contrat conclu avec son entrepreneur responsable de la gestion des biens (SNC-Lavalin O&M);
- limite des projets de l'entrepreneur responsable de la gestion des biens (SNC-Lavalin O&M).

TPSGC a réussi à accélérer la réalisation de projets d'infrastructure clés. Il a atteint les objectifs d'investissement qu'il s'était fixé pour la première année; il a en effet utilisé près de 96 pour cent du budget de 2009-2010 et entrepris plus de 1 600 projets à l'échelle du Canada (voir le tableau 1). La valeur des projets lancés en 2009-2010 variait de quelques milliers à plusieurs millions de dollars. Des projets entrepris au cours de l'année, plus de 1 334 ont été achevés à 95 pour cent ou plus.

De plus, les travaux effectués par le Ministère ont procuré un certain nombre d'avantages

# Programme accéléré d'infrastructures

## Contexte

Compte tenu de son expérience en matière de services immobiliers, de son modèle opérationnel révisé et de son expertise en tant que gardien de nombreux biens appartenant à l'État, la DGBI a été en mesure de jouer un rôle important dans la réalisation du Plan d'action économique du Canada. TPSGC a lancé le Programme accéléré d'infrastructures le 1<sup>er</sup> avril 2009 en réponse au Plan d'action économique, afin de se concentrer sur la réhabilitation de sa propre infrastructure. Le Ministère a reçu des fonds de 432 millions de dollars sur deux ans pour financer ses investissements dans le cadre du Programme accéléré d'infrastructures.

Dans le cadre de son mandat, le Ministère s'engage à soutenir les autres ministères qui mettent en œuvre des projets d'infrastructure en réponse au Plan d'action économique. Durant les deux années du Plan d'action économique, TPSGC s'attend à ce que plus de 600 millions de dollars en financement des infrastructures soient injectés dans les programmes immobiliers des autres ministères, au delà de leurs programmes de travail courants.



Centre des conférences du Gouvernement du Canada  
- 2, rue Rideau, Ottawa (Ontario) appartenant à l'État



Centre Mercury – 73, promenade Leikin, Ottawa (Ontario), Balfour



# réalisations

---

L'exercice 2009-2010 a été particulièrement riche en activités pour la DGBI. Deux réalisations remarquables doivent être soulignées, soit (1) la mise sur pied du Programme accéléré d'infrastructures, à l'appui du Plan d'action économique du Canada, et (2) l'analyse pluriannuelle des réalisations de la Direction générale relativement aux engagements en matière de réduction des dépenses pris dans le budget fédéral de 2005. La DGBI est fière de ses réalisations et des efforts soutenus des employés de la Direction générale et de ses partenaires, qui ont rendu ces réalisations possibles.





Le Ministère étudie actuellement des options afin de transformer la façon dont le gouvernement du Canada gère les services énergétiques dans le Secteur de la capitale nationale en tirant profit de la capacité et de l'expertise du secteur privé.

### Programme d'acquisition de services énergétiques

En mars 2009, TPSGC a mis sur pied le Programme d'acquisition de services énergétiques. Ce programme comprend trois objectifs : la transformation des services, le remplacement de la capacité et l'amélioration de la performance



Centrale de chauffage et de refroidissement Cliff – 1, rue Fieel, Ottawa (Ontario), vue aérienne, appartenant à l'Etat

environnementale du gouvernement fédéral en réduisant considérablement les émissions de gaz à effet de serre. Il s'agit de trouver une solution environnementale, financière et technologique novatrice qui assurera la prestation de services énergétiques sécuritaires, fiables et abordables.

### Processus de consultation

En juin 2009, un processus de consultation exhaustif a été amorcé, sous la forme d'une demande de propositions, afin de confirmer que le secteur privé dispose de la capacité voulue et qu'il existe des solutions technologiques appropriées.

Les consultations ont permis de confirmer qu'il y avait un vif intérêt au sein du secteur privé canadien et que ce dernier disposait des capacités techniques, financières et de gestion adéquates pour entreprendre l'initiative. En plus du processus de consultation, l'étude de faisabilité a permis de faire passer le programme de l'étape de planification à l'étape d'approbation.

La valeur du programme ne s'arrête pas aux besoins opérationnels. La vision relative à la transformation des services énergétiques est étroitement liée aux principaux objectifs du gouvernement du Canada, notamment la transformation des services, l'accroissement des gains d'efficacité, la modernisation des achats et l'écologisation de ses activités.

# Restructuration des centrales de chauffage et de refroidissement

## Description et utilisation des biens

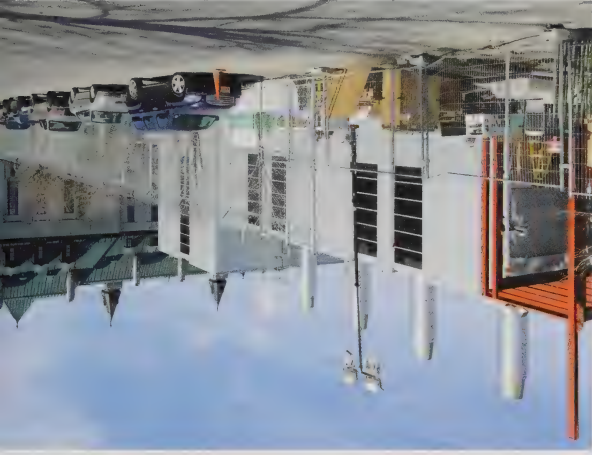
Le portefeuille de la DGBI comprend également huit centrales de chauffage et de refroidissement situées dans le Secteur de la capitale nationale, dont sept sont actuellement opérationnelles. Il s'agit du deuxième projet de chauffage en importance au Canada. Le chauffage et l'énergie frigorifique sont fournis à plus de 100 immeubles situés dans la région d'Ottawa Gatineau au moyen de cinq réseaux constitués de 12 km de tunnels et de 40 km de canalisations.

## État du parc immobilier

Le coût de fonctionnement annuel du réseau de centrales de chauffage et de refroidissement s'élève à 43 millions de dollars, et comprend les dépenses en immobilisations annuelles.

Les répercussions environnementales associées au fonctionnement des centrales doivent être prises en compte. Certaines centrales ont été construites il y a près de 100 ans; elles utilisent le gaz naturel comme principal combustible, et le mazout comme combustible de réserve. L'énergie frigorifique provient

notre portefeuille



Centrale de chauffage et de refroidissement Cliff – 1, rue Fleet, Ottawa (Ontario), vue de la route, appartenant à l'État

## Enjeux et possibilités

de l'électricité ou de la vapeur générée par les turbines à gaz. La technologie actuelle utilisée pour le chauffage ne met pas à profit les derniers progrès réalisés dans l'industrie.

Il existe plusieurs enjeux liés à l'infrastructure énergétique au sein du Secteur de la capitale nationale. Des travaux de rénovation majeurs, qui coûteront quelque 300 millions de dollars, sont nécessaires afin de moderniser la centrale Cliff, en vue du remplacement de la capacité perdue à la suite d'un grave accident qui y est survenu en octobre 2009.

Liste des principaux biens

Nouveau-Brunswick et Québec

- Pont J.C. Van Horne (Campbellton, au Nouveau-Brunswick, et Pointe-à-la-Croix, au Québec)

Québec

- Quai du parc portuaire de Trois-Rivières (Trois-Rivières, Québec)

Ontario et Québec

- Pont Alexandra (Secteur de la capitale nationale)
- Pont des Chaudières (Secteur de la capitale nationale)
- Pont Macdonald-Cartier (Secteur de la capitale nationale)
- Pont des Allumettes (Pembroke, en Ontario, et Isle-aux-Allumettes, au Québec)
- Complexe du barrage Témiscamingue (Thorne, en Ontario, et Témiscamingue, au Québec)
- Pont Rapide-des-Joachims (Rolphon, en Ontario, et Rapides-des-Joachims, au Québec)

Ontario

- Complexe de barrages des chutes Rideau (Ottawa, Ontario)
- Complexe de barrages de la rivière des Français (Doks, Ontario)
- Pont levant de Burlington (Burlington, Ontario)
- Cale sèche de Kingston et Musée maritime (Kingston, Ontario)
- Pont-jetée LaSalle (Kingston, Ontario)
- Barrage Latchford (Latchford, Ontario)
- Propriétés de l'ancien canal Welland (Thorold, Ontario)

Manitoba

- Écluse et barrage St. Andrews (Lockport, Manitoba)
- Ouvrages maritimes de Selkirk (Selkirk, Manitoba)
- Route de l'Alaska (nord de la Colombie-Britannique)
- Cale sèche d'Esquimaux (Victoria, Colombie-Britannique)
- Pont ferroviaire de New Westminster (New Westminster et Surrey, Colombie-Britannique)

Colombie-Britannique

### Cale sèche d'Esquimalt

Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques a réussi à appliquer une nouvelle structure tarifaire à la cale sèche d'Esquimalt. Cette nouvelle structure a été approuvée par le gouverneur en conseil en décembre 2009 et publiée dans la *Gazette du Canada* le 23 décembre 2009. La nouvelle structure, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010, permettra de recouvrer les coûts directs et indirects du fonctionnement de l'installation et s'arrime à la nécessité de réinvestir dans la cale. Il fallait procéder à une augmentation des tarifs pour assurer le fonctionnement continu de la cale sèche à titre d'installation à utilisation commune.

Les options de gouvernance concernant la gestion de la cale sèche d'Esquimalt ont fait l'objet d'une étude, et une recommandation sera formulée au gouvernement fédéral.

### Reconstruction du barrage Lanier

Une étape de plus a été réalisée relativement à la cession du barrage Lanier en 2009-2010 : le projet de reconstruction a été achevé de manière substantielle. On prévoit que le barrage sera transféré à la province de Québec au cours de l'été ou de l'automne 2010.



Cale sèche d'Esquimalt – 825 Admirals Road, Esquimalt (Colombie-Britannique), appartenant à l'État



#### Programme accéléré d'infrastructures

En plus du financement accordé dans le cadre du budget de 2008 pour des réparations visant à atténuer des risques pour la santé et la sécurité, le Programme accéléré d'infrastructures a permis au Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques d'accélérer les réparations majeures devant être apportées à quatre ponts fédéraux et à certaines sections de la route de l'Alaska.

Le Secteur s'est vu attribuer 40 millions de dollars pour accélérer les travaux de réhabilitation :

- du pont Alexander;
- du pont levant de Burlington;
- du pont des Chaudières;
- du pont-jetée LaSalle.

Ces travaux sont en cours et seront terminés d'ici mars 2011.

Un financement supplémentaire de 12,6 millions de dollars a été obtenu dans le cadre du Programme accéléré d'infrastructures pour la réalisation de cinq projets visant la section de 835 km de la route de l'Alaska gérée par TPSSGC dans le nord de la Colombie-Britannique, dont la réhabilitation de huit ponts et les travaux de réparation du revêtement, des intersections et des ponceaux. Tous les travaux ont été achevés en 2009-2010, dans le respect du calendrier, de la portée et du budget.

Dans le budget de 2008, un financement à court terme de 125 millions de dollars a été accordé pour la réalisation de trois projets relatifs au portfeuille d'ouvrages techniques :

- 47 millions de dollars sur trois ans pour réaliser des études et des inspections;
- 53 millions de dollars sur quatre ans pour des réparations visant à atténuer des risques pour la santé et sécurité;
- 25 millions de dollars sur cinq ans dans le cadre du Programme d'aliénation des quais, pour l'aliénation, la démolition et la cession de l'ensemble des quais et des ouvrages maritimes.

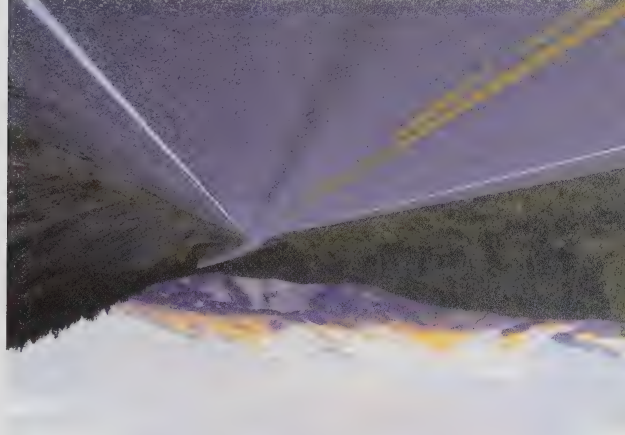
En 2009-2010, le Secteur a réalisé d'importants progrès en ce qui concerne la compréhension des complexités propres à ce portfeuille unique en réalisant 43 études et en rédigeant 28 rapports d'inspection.

Il a fait des progrès remarquables dans le cadre de projets de réfection en 2009-2010. Il gère actuellement 18 grands projets d'immobilisations, qui en sont à diverses étapes d'achèvement, ainsi que deux grands projets de l'État.

En 2009-2010, le Secteur s'est également dessaisi de 17 quais et ouvrages maritimes, réduisant ainsi à 78 le nombre de biens dans ce type de répertoire. On s'attend à ce que l'ensemble des quais et des ouvrages maritimes soient aliénés d'ici la fin du programme quinquennal.

# Ouvrages techniques

Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques a été créé en janvier 2007, pour répondre à la nécessité de gérer de manière efficace et responsable les biens de l'infrastructure publique du Ministère. Avant 2007, la responsabilité et l'obligation de rendre compte au chapitre de ces ouvrages étaient assumées par les bureaux régionaux. Le portefeuille du Secteur comprend sept ponts, cinq barrages, neuf biens spécialisés ainsi qu'un répertoire d'ouvrages maritimes.



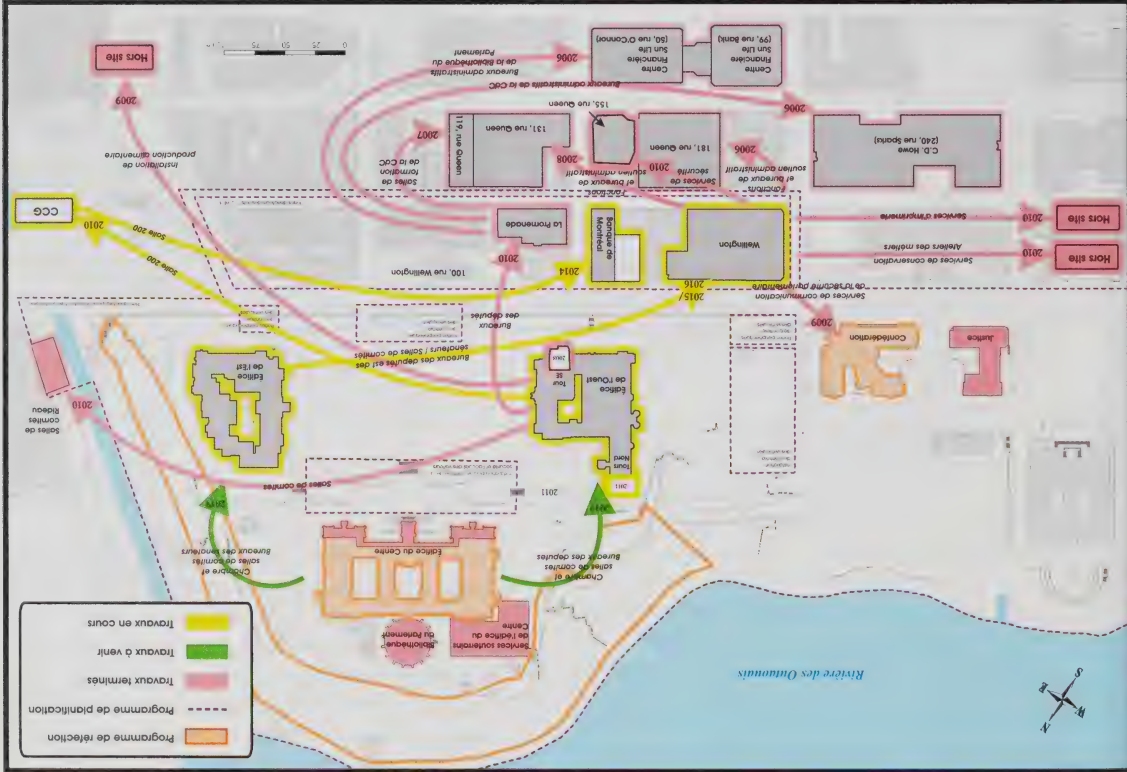
Km 685 de l'Alaska Highway (Peterson Canyon) – Kamloops, Colombie-Britannique, appartenant à l'État

notre portefeuille

Les biens du Secteur, situés aux quatre coins du Canada, sont des structures uniques. La majorité de nos biens sont essentiels à la population qu'ils desservent, qu'il s'agisse de l'écluse et du barrage St. Andrews de style Camere au Manitoba, du pont-jetée LaSalle, un pont basculant à Kingston, en Ontario, ou de la route de l'Alaska, une artère tissée dans le cœur des collectivités du Nord.

En 1985, le Groupe de travail Nielsen a recommandé aux ministères de se dessaisir des biens qui n'étaient plus nécessaires aux fins des programmes. Depuis, TPSCG s'est dessaisi de 14 ouvrages, conservant ainsi 21 biens excédentaires dans son répertoire.

Le Secteur est chargé d'élaborer des stratégies de dessaisissement possible ou d'intendance à long terme du répertoire de biens de l'infrastructure publique du Ministère. De plus, il est le responsable opérationnel d'une section de 835 km de la route de l'Alaska située dans le Nord de la Colombie-Britannique, située dans le Grand Victoria, en Colombie-Britannique.



fournissant ainsi le financement du premier programme de travail quinquennal qui s'étend de 2007 à 2012.

La VPLT vise d'abord la rénovation des édifices situés sur la Colline du Parlement, soit les édifices de l'Ouest, du Centre et de l'Est. Le programme de réfection permet l'utilisation continue des édifices du Parlement pendant les travaux de restauration réalisés à l'intérieur et à l'extérieur des édifices dans le cadre du Programme des grands projets d'immobilisations. Un premier programme de réfection est en cours et vise à assurer la restauration de l'extérieur des édifices de l'Est, du Centre, de la Confédération et de la Justice. Les principaux éléments de ce programme comprennent la rénovation ou le remplacement de la maçonnerie, de la toiture et des fenêtres.



Travail de maçonnerie – Colline Parlementaire, Ottawa (Ontario)

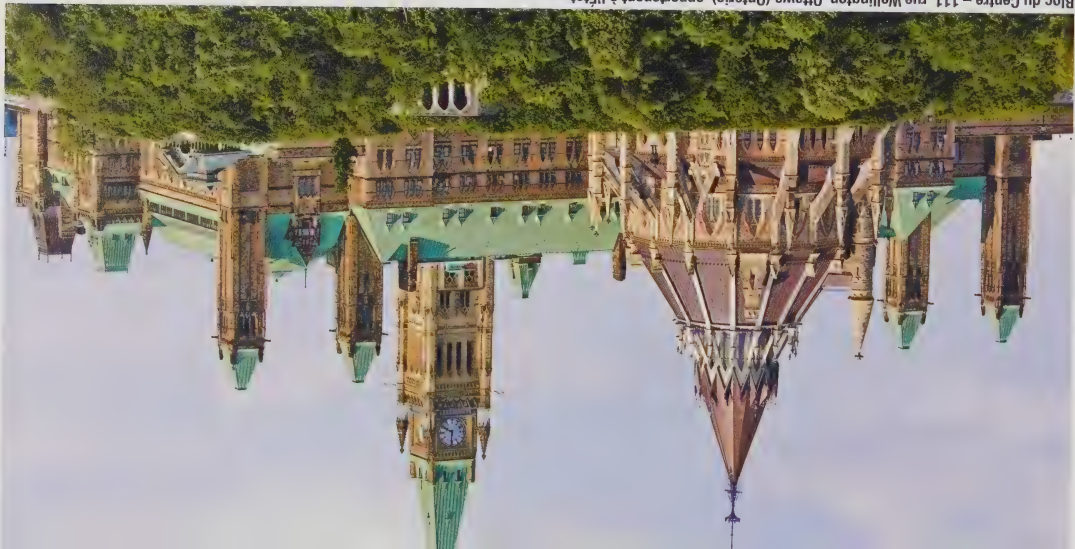
## Résultats de la VPLT

Des rapports annuels et trimestriels sur le rendement sont élaborés en vue de rendre compte de la planification, des projets de réfection et des grands projets d'immobilisations dans le cadre de la VPLT. En 2009-2010, les réalisations clés accomplies dans le cadre de la VPLT comprenaient la réinstallation du centre de production alimentaire et des ateliers spécialisés de l'édifice de l'Ouest dans de nouvelles installations situées à l'extérieur de la Colline du Parlement. Le nouveau Centre de production alimentaire est entièrement opérationnel et a obtenu la cote *Leadership in Energy and Environmental Design* « or », et les nouveaux ateliers spécialisés ainsi que les salles de comité de l'édifice situé au 1, rue Wellington ont été considérablement achevés. Une fois ces projets terminés, les occupants de l'édifice de l'Ouest et de l'édifice situé au 180, rue Wellington pourront être réinstallés, et les édifices, réhabilités.



Centre de production alimentaire – 1170, chemin Algonia, Ottawa (Ontario), appartenant à l'État





Bloc du Centre – 111, rue Wellington, Ottawa (Ontario), appartenant à l'État

## État matériel des immeubles

De nombreux immeubles de la Cité parlementaire ont plus de 100 ans, et certains présentent des risques pour la santé et la sécurité en raison de l'effritement de la maçonnerie et de la présence de substances dangereuses ou dommageables. De plus, la réhabilitation de ces bâtiments historiques et du site adjacent est essentielle pour répondre aux besoins d'un Parlement moderne, étant donné leur état matériel actuel.

Une équipe interne dédiée et composée de gestionnaires de projet, de gestionnaires immobiliers, de gestionnaires des biens et de techniciens en bâtiment fournit des programmes d'entretien et de réparation tout le long du cycle de vie de l'ensemble

des immeubles. Cette équipe travaille afin d'adresser les problèmes de santé et de sécurité, d'améliorer la durabilité des immeubles et de moderniser les systèmes de sorte qu'ils répondent aux codes du bâtiment actuels. Les travaux réalisés aident à préserver le patrimoine culturel de ces édifices historiques dans l'intérêt des prochaines générations de Canadiens et de Canadiennes.

Afin de prévenir une nouvelle détérioration des immeubles et une augmentation des coûts de fonctionnement et d'entretien, TPSGC a élaboré et lancé une vision et un plan à long terme (VPLT) de 25 ans, qui vise la réparation et la refonte des édifices du Parlement du Canada. La VPLT, qui comprend cinq programmes de travail quinquennaux, a débuté en 2001. Elle a été mise à jour et approuvée en 2007,

## Direction générale de la Cité parlementaire



Pierre-Marc Mongeau,  
Sous-ministre adjoint,

Direction générale de la Cité parlementaire

La Direction générale de la Cité parlementaire (DGCP), qui a été créée en mai 2008, aide la ministre de TPSCG à exécuter son mandat à titre de gardienne des édifices du Parlement, des terrains adjacents et de tous les biens patrimoniaux situés au nord de la rue Sparks.

Le mandat de la DGCP consiste à fournir un seul point de prestation de services aux immeubles appartenant à l'État qui sont situés dans la Cité parlementaire, en collaboration avec ses partenaires parlementaires, à savoir le Sénat, la Chambre des communes et la Bibliothèque du Parlement.

### Description des immeubles

Les avoirs immobiliers de TPSCG dans le Secteur de la capitale nationale comprennent le portefeuille de la Cité parlementaire qui est composé de 33 immeubles appartenant à l'État (212 833 m<sup>2</sup>) et de 30 installations à bureaux et vocation particulière loués (73 489 m<sup>2</sup>) situés sur la Colline du Parlement ou à proximité de celle-ci. Ces immeubles accueillent les parlementaires et leur personnel, le Cabinet du Premier ministre, le Bureau du Conseil privé, les employés de TPSCG et des tiers occupant des locaux sur la rue Sparks. On trouve dans la Cité parlementaire une des plus fortes concentrations d'édifices fédéraux à valeur patrimoniale au Canada, soit un total de 30 édifices.



Une statue de « Hlanzaa », mascotte des Jeux Olympiques d'hiver de 2010 – Whistler (Colombie-Britannique)

## Jeux olympiques de 2010 – Service de sécurité intégré

Le Service de sécurité intégré, dirigé par la GRC, a été mis en place à Vancouver en 2010, afin de superviser les opérations de sécurité lors des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. Ayant débuté en 2004, le rôle de TPSCGC consistait à obtenir et à aménager des locaux pour le Service. Ces locaux devaient répondre à une vaste gamme de besoins et permettre au Service d'assurer des Jeux aussi sécuritaires que possible. Le projet d'aménagement a été achevé en un temps record le 30 octobre 2009, soit bien avant les Jeux.

Le bureau de planification, le centre de commandement et la tribune des visiteurs à l'intention des délégations internationales se trouvent dans l'immeuble à bureaux loué, dont la superficie est de 10 000 m<sup>2</sup>. Le changement fréquent des besoins et la forte volatilité du marché local ont rendu l'acquisition des locaux particulièrement difficile.

D'autres grands défis ont dû être relevés; il a notamment fallu loger l'équivalent de plus de 300 employés à temps plein qui sont arrivés progressivement au bureau de planification et au centre de commandement. Les postes de travail ont dû être reconfigurés assez rapidement pour accueillir les nouveaux employés à mesure qu'ils arrivaient. Il a également fallu veiller à ce que les besoins opérationnels de tous les organismes d'application de la loi soient satisfaits.





Prestation de services de construction et acquisition de biens immobiliers pour les Jeux olympiques de 2010 à Vancouver :

- Centres de commandement, de planification et des opérations du Service de sécurité intégré de la Gendarmerie royale du Canada (GRC)
- Sommets – camps du Ministère de la Défense nationale
- Centre d'affaires du Canada

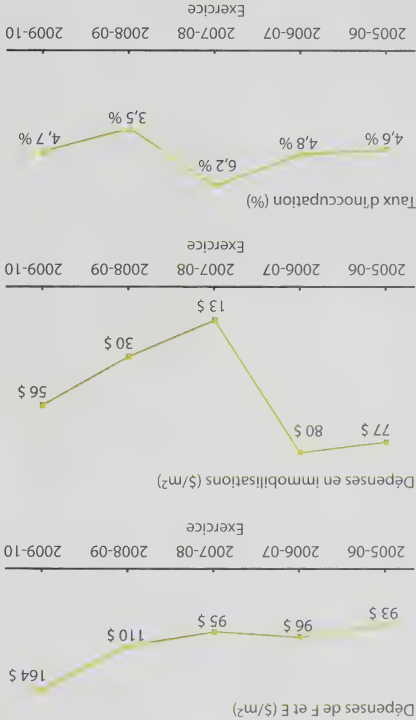
La Région du Pacifique a obtenu l'approbation du Conseil du Trésor pour le déménagement du quartier général de la Division E de la GRC, un projet de conception-construction-financement-entretien de 76 162 m<sup>2</sup>

Projet de réaménagement de l'immeuble Woodward dans le quartier Downtown Eastside de Vancouver

# Région du Pacifique

La Région du Pacifique dessert la Colombie-Britannique et le Yukon. Vancouver, Victoria et Whitehorse figurent parmi les grands marchés urbains de la Région.

En 2009-2010, la Région du Pacifique représentait 13 pour cent du nombre total d'immeubles dans le portefeuille national d'immeubles à bureaux appartenant à l'État, et 8 pour cent de sa superficie (en m²).



2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nbre d'immeubles à bureaux	29	25	29	28
Superficie (en milliers de m²)	178	169	182	179
Âge moyen (en années)	40	41	40	44
Valeur marchande (\$/m²)	1 780 \$	1 918 \$	2 500 \$	2 283 \$
				2 413 \$

Immeuble Cantex – 225 Manning Road, Calgary (Alberta), location



## Commission de l'immigration et du statut de réfugié

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada située à Calgary a été réinstallée dans des locaux à bureaux tout neufs en 2009. Ces locaux ont été fournis pendant la période culminante du marché de Calgary, au moment où le taux d'occupation était inférieur à 4 pour cent. En raison des besoins spécialisés de la Commission et de la disponibilité limitée de locaux sur le marché à Calgary, on a jugé qu'un processus d'appel d'offres aurait été improductif. Après un examen minutieux des options, il a été décidé de réinstaller la Commission dans des locaux à bureaux récemment loués par TPSGC et de procéder à un nouvel appel d'offres pour le premier locataire.

■ 38

Le projet a été mis en œuvre conformément aux nouvelles normes relatives aux locaux pour fonctions quasi judiciaires et aux normes d'aménagement. Il s'agit du premier projet de la Région de l'Ouest qui est réalisé en fonction de ces normes. Pour favoriser l'échange de renseignements et de pratiques exemplaires, une relation étroite a été établie entre la Région et l'administration centrale. L'immeuble à bureaux comprend cinq salles d'audience, des salles de conseil, des cubicules et une bibliothèque publique. Malgré le peu de locaux disponibles et le boom de la construction, les locaux ont été fournis en moins de 18 mois, en grande partie en raison du travail acharné, de la dévotion et de l'esprit de collaboration instauré entre l'équipe de TPSGC et celle de la Commission.

notre portefeuille





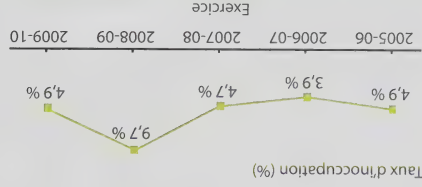
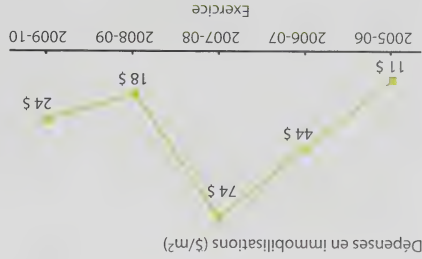
- La Région de l'Ouest gère un portefeuille de 372 baux dans plus de 85 communautés ainsi que des installations appartenant à l'État dans 14 communautés de la Région.

- Elle gère également un portefeuille de logements de 350 unités appartenant à l'État et de 100 unités louées dans cinq communautés des Territoires du Nord-Ouest.

- L'écluse et le barrage St. Andrews et le chantier naval de Selkirk, situés près de Winnipeg, au Manitoba, sont les biens immobiliers les plus singuliers gérés par la Région de l'Ouest.

- La Région de l'Ouest a acquis des locaux temporaires de plus de 7 000 m<sup>2</sup> à sept endroits différents, pour utilisation dans le cadre du recensement de 2011 de Statistique Canada.

# Région de l'Ouest



# Région de l'Ouest

La Région de l'Ouest est composée des provinces du Manitoba, de la Saskatchewan, de l'Alberta et des Territoires du Nord-Ouest. Winnipeg, Regina, Saskatoon, Calgary, Edmonton et Yellowknife figurent parmi les grands marchés urbains de la Région. Fait intéressant, la Région de l'Ouest dessert 26 pour cent de la superficie continentale du Canada.

En 2009-2010, la Région de l'Ouest représentait 10 pour cent du nombre total d'immeubles dans le portefeuille national d'immeubles à bureaux appartenant à l'État, et 8 pour cent de sa superficie (en m²).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nbre d'immeubles à bureaux	24	24	22	22	22
Superficie (en milliers de m²)	288	305	182	181	182
Âge moyen (en années)	43	40	43	46	47
Valeur marchande (\$/m²)	1 602 \$	2 308 \$	1 570 \$	1 340 \$	1 265 \$



Immeuble du Gouvernement du Canada – 551, rue Campbell, Cornwall (Ontario), location

## Réinstallation du centre d'appels de Service Canada à Cornwall, 551, rue Campbell, Cornwall (Ontario)

Avec le concours notable de la Région de l'Ontario de TPSCG, RHDCC a ouvert son nouveau centre d'appels de Service Canada à Cornwall. Le centre d'appels était auparavant situé à Ottawa. Pour RHDCC, l'implantation du centre d'appels à Cornwall est la solution idéale, en raison de la capacité de la Région à recruter et à maintenir en poste des employés compétents et bilingues.

Les équipes de TPSCG ayant participé à ce projet ont du relever de nombreux défis. C'est dans les services offerts au centre d'appels, à savoir les prestations d'assurance-emploi, les prestations du Régime de pensions du Canada et les prestations de la Sécurité de la vieillesse, que de nombreux Canadiens et Canadiennes bénéficieront du travail accompli par ces équipes.

### Points importants

- Le coût total du projet s'élève à environ 4,5 millions de dollars.
- Le bail a été octroyé en juin 2009.
- Le projet a été achevé en 2010 et emploiera environ 150 personnes.
- Les employés du centre d'appels pouront répondre à environ 1,2 million d'appels par année.

notre portefeuille





La Région de l'Ontario continue de se concentrer sur la détermination des biens dont la valeur stratégique est considérée comme limitée et sur la cession de ces biens. Elle rééquilibrera son répertoire immobilier dans les années à venir, en aliénant des biens dont l'exploitation n'est plus rentable, dont la qualité des locaux est inadéquate, ou dont la demande ou les besoins opérationnels sont limités.

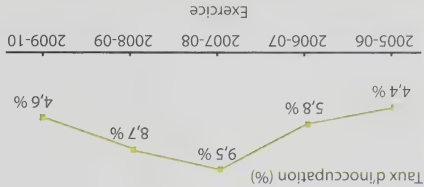
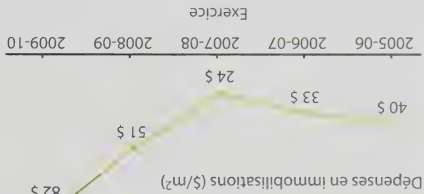
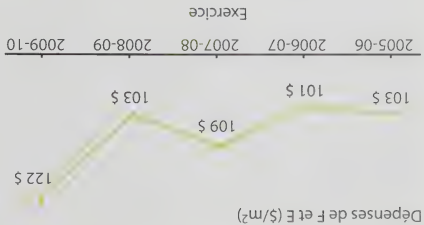
La Région continue de réaliser un certain nombre de projets de regroupement des baux dans différentes municipalités, notamment à Guelph, à Toronto, à Mississauga, à Barrie et à Niagara Falls. On prévoit que le regroupement d'un certain nombre de baux existants à ces endroits sera avantageux sur le plan financier pour l'État, mais aussi qu'il permettra d'améliorer la qualité des locaux, tout en assurant de fournir une offre de locaux stable, mais souple, en réponse aux besoins changeants des clients.

Les projets importants de la Région de l'Ontario au cours de l'exercice 2009-2010 incluent les suivants :

- Recensement – Acquisition de locaux temporaires de plus de 14 000 m<sup>2</sup> dans neuf communautés partout en l'Ontario;

- Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) – Projets de réinstallation à Mississauga, à Newmarket, à Oshawa, à Hamilton et à Timmins;
- Agence du revenu du Canada – Réinstallation des bureaux régionaux à Toronto et agrandissement de 2 000 m<sup>2</sup> dans le nord de Toronto;
- Ministère de la Justice/Service des poursuites pénales du Canada – Agrandissement de 2 300 m<sup>2</sup> à Toronto;
- Bureau régional du ministre de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario – Achèvement du bureau régional à Kitchener;
- Immeubles appartenant à l'État – Réalisation de projets d'optimisation des locaux dans trois municipalités, projets d'immobilisations dans quatre autres municipalités et vente d'un bien.

# Région de l'Ontario

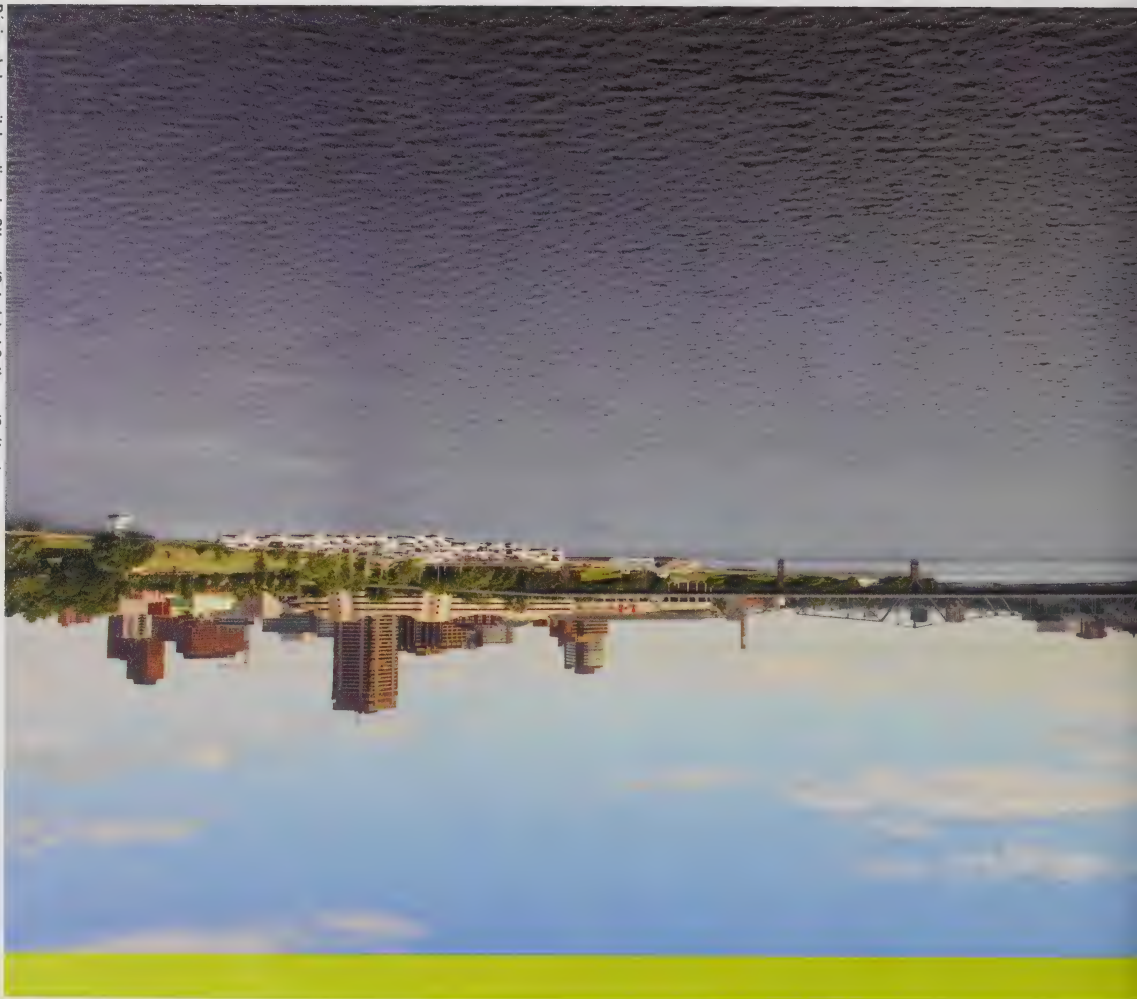


La Région de l'Ontario est composée de la province d'Ottawa (qui fait partie du Secteur de la capitale nationale). L'essentiel du répertoire se situe dans la région du Grand Toronto. Parmi les autres marchés urbains d'importance, on retrouve Hamilton, London, Windsor, Sudbury et Thunder Bay.

En 2009-2010, la Région de l'Ontario représentait 17 pour cent du nombre total d'immeubles dans le portefeuille national d'immeubles à bureaux appartenant à l'État, et 14 pour cent de sa superficie (en m²).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nbre d'immeubles à bureaux	40	36	34	38	37
Superficie (en milliers de m²)	371	353	299	335	334
Âge moyen (en années)	55	56	58	57	59
Valeur marchande (\$/m²)	929 \$	1 071 \$	975 \$	768 \$	863 \$

Région de la capitale nationale, Ottawa (Ontario) et Gatineau (Québec)



## Répartition dans le Secteur de la capitale nationale

En 1975, le Cabinet a établi que les emplois fédéraux devaient être répartis à raison de 75:25 entre l'Ontario et le Québec, dans le Secteur de la capitale nationale. Pour atteindre cet objectif, TPSCG a cherché à maintenir un ratio équivalent à l'égard de son portefeuille de locaux à bureaux à Ottawa et à Gatineau. Depuis 2003, le ratio est d'environ 77:23. Un plan d'action a été élaboré en 2006 en vue d'atteindre le ratio visé de 75:25, et la mise en œuvre de ce plan a été amorcée en 2007.

En 2009-2010, le Secteur de la capitale nationale a achevé un processus d'appel d'offres qui a mené à l'approbation du projet et à l'attribution de contrats en vue de la construction de trois nouveaux immeubles à bureaux d'une superficie totale de 115 000 m<sup>2</sup>, à Gatineau. L'achèvement de ces projets d'ici 2013 permettra au Secteur d'atteindre le ratio de 75:25 pour la répartition des locaux à bureaux.

Les projets aideront également le Ministère à atteindre ses objectifs de durabilité, car les nouveaux immeubles répondront aux exigences de performance environnementale *Leadership in Energy and Environmental Design* « or ».

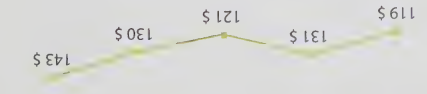




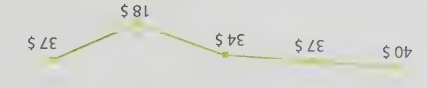
- La priorité du Secteur de la capitale nationale pour l'exercice 2009-2010 était de répondre au nombre élevé continu de demandes pour de nouveaux locaux à bureaux afin de répondre aux besoins des programmes fédéraux. Plus précisément, environ 86 000 m<sup>2</sup> de nouveaux locaux à bureaux ont été acquis en 2009-2010. La superficie totale de nouveaux locaux à bureaux acquise depuis 2007 s'élève donc à près de 226 000 m<sup>2</sup> (ce qui représente une moyenne de 75 000 m<sup>2</sup> par année).
- Une autre priorité était l'élaboration de projets visant à atteindre l'objectif du Ministère quant à une répartition des locaux à bureaux de 75:25 entre Ottawa et Gatineau, qui est décrite plus en détail ci-dessous.

# Secteur de la capitale nationale

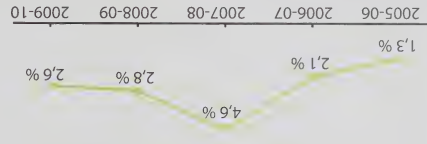
Dépenses de F et E (\$/m²)



Dépenses en immobilisations (\$/m²)



Taux d'innocuation (%)



Le Secteur de la capitale nationale est composé des régions métropolitaines d'Ottawa et de Gatineau, ainsi que du territoire du Nunavut.

En 2009-2010, le Secteur de la capitale nationale représentait 16 pour cent du nombre total d'immeubles dans le portefeuille national d'immeubles à bureaux appartenant à l'État, et 47 pour cent de sa superficie (en m²).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nbre d'immeubles à bureaux	42	42	39	39	36
Superficie (en milliers de m²)	1 180	1 184	1 148	1 148	1 101
Âge moyen (en années)	44	45	47	55	53
Valeur marchande (\$/m²)	1 518 \$	1 665 \$	1 831 \$	1 694 \$	1 906 \$



Vieux-Port de Montréal – Montréal (Québec), appartenant à l'État

## Transfert de la gestion du site du Vieux-Port de Montréal

Suite au rapport Nielsen de 1985, le site du Vieux-Port de Montréal a été déclaré excédentaire à la lumière des besoins de TPSSGC. En novembre 2009, en collaboration avec l'administration centrale nationale, Transports Canada et Parcs Canada, la Région du Québec a mené à bien le transfert de la gestion et du développement du site à la Société du Vieux-Port de Montréal inc.

## Nouveau Centre de demandes d'assurance-emploi à Boucherville

En septembre 2009, TPSSGC a également fourni de nouveaux locaux à bureaux à bail à Ressources humaines et Développement des compétences Canada, où sera mis sur pied le Centre de traitement des demandes de prestations d'assurance-emploi pour les banlieues de la Rive-Sud de Montréal. Cet espace de près de 3 000 m<sup>2</sup> est situé au 540, rue d'Avignon, à Boucherville.

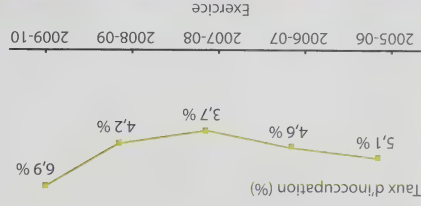
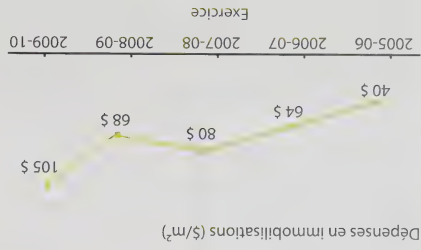
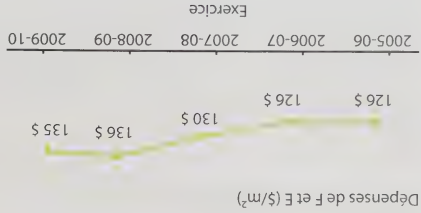




L'exercice 2009-2010 a été une période très occupée au cours de laquelle :

- l'approbation définitive de projet visant la construction d'un nouvel immeuble à Québec a été obtenue;
- l'approbation préliminaire de projet visant la construction d'un nouvel immeuble pour le Bureau des services fiscaux de l'Agence du revenu du Canada a été obtenue;
- une consultation publique sur la reconstruction du Manège militaire de Québec a eu lieu et un rapport de faisabilité a été complété.

# Région du Québec



24 ■

La Région du Québec est composée de la province de Québec, à l'exception de Gatineau qui fait partie du Secteur de la capitale nationale. Montréal et Québec figurent parmi les grands marchés urbains de la Région. Environ 45 pour cent du répertoire de la Région se trouve à Montréal, 22 pour cent à Québec et 33 pour cent dans le reste de la province.

En 2009-2010, la Région du Québec représentait 15 pour cent du nombre total d'immeubles dans le portefeuille national d'immeubles à bureaux appartenant à l'État, et 12 pour cent de sa superficie (en m²)

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nbre d'immeubles à bureaux	41	39	35	35	34
Superficie (en milliers de m²)	332	329	272	275	272
Âge moyen (en années)	47	48	51	51	53
Valeur marchande (\$/m²)	865 \$	1 011 \$	936 \$	841 \$	907 \$

notre portefeuille



Immeuble du Gouvernement du Canada – 10, rue Weldon, Shediac (Nouveau-Brunswick), cuisine et salle à manger, appartenant à l'État

## Modernisation du Centre des pensions de la fonction publique à Shediac, au Nouveau-Brunswick

Le 6 janvier 2010, des travaux importants de rénovation ont été entrepris au Centre des pensions de la fonction publique, qui est situé au 10, rue Weldon, à Shediac, au Nouveau-Brunswick.

Le Centre des pensions, dont l'immeuble a été construit en 1980, est le principal responsable de l'administration du régime de pensions de retraite de la fonction publique dans l'ensemble du pays. Chaque jour, il gère les services et la rémunération de plus de 500 000 membres actifs et retraités de la fonction publique, y compris des cotisants, des pensionnés et des survivants.

L'immeuble du Centre des pensions n'a pas fait l'objet de travaux de modernisation importants depuis sa construction il y a 30 ans. Afin de moderniser l'immeuble et de créer un milieu de travail positif pour les employés, un projet de rénovation de 3 millions de dollars est en cours. Celui-ci vise à remplacer bon nombre des principaux systèmes électriques et des principales installations techniques et de ventilation de l'immeuble, ainsi qu'à procéder à un réaménagement afin d'offrir des espaces de travail ergonomiques aux employés. De nombreuses améliorations en technologie de l'information seront également apportées en vue de fournir l'infrastructure nécessaire pour faire progresser le projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du gouvernement du Canada. La conversion des dossiers papier en format électronique et la gestion des services en ligne font partie des initiatives prévues dans le cadre du projet.



• La Région de l'Atlantique a obtenu l'approbation du Conseil du Trésor pour le projet du quartier général de la Division H de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Ce nouveau projet de l'État, soit la construction d'un immeuble d'une superficie d'environ 20 000 m<sup>2</sup>, permettra de regrouper les activités de la GRC sous un même toit, dans la Municipalité régionale de Halifax.

• Un grand projet d'immobilisations a été réalisé par SNC-Lavalin O&M à l'installation de la succursale postale A, située à Saint John, au Nouveau-Brunswick. Le projet comprenait le remplacement du système de chauffage à eau chaude à distribution périphérique par un nouveau système de chauffage électrique à distribution périphérique. Il a été évalué à près de 4,2 millions de dollars et a été entièrement financé dans le cadre du Programme accéléré d'infrastructures.

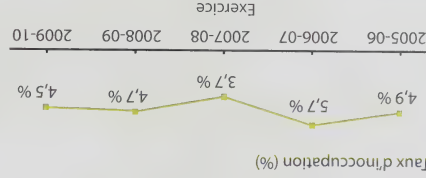
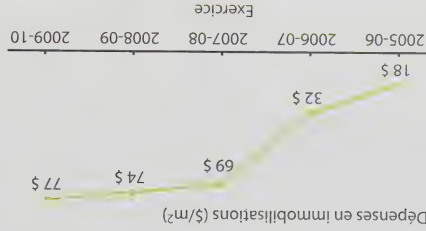
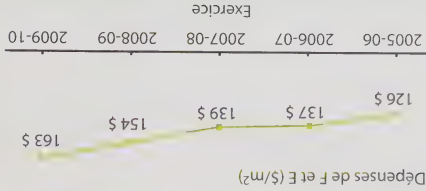
• La Région de l'Atlantique a collaboré avec le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques, décrit plus loin dans ce chapitre, pour réaliser avec succès un projet de 1,5 million de dollars visant à restaurer un quai à Ramea, à Terre-Neuve-et-Labrador. Le projet comprenait le retrait d'une structure de quai délabrée sur une île isolée, située au sud de la province.

• La Région a négocié avec succès le renouvellement d'un bail d'Environnement Canada à Dartmouth, en Nouvelle-Écosse, en regroupant certains baux dans un immeuble d'environ 8 100 m<sup>2</sup> pour une période de 10 ans. Le coût du projet s'éleva à 15,8 millions de dollars.

• La Région a terminé la rénovation du revêtement extérieur d'un immeuble stratégique essentiel abritant l'Agence du revenu du Canada à St. John's, à Terre-Neuve-et-Labrador, pour une valeur de 5,5 millions de dollars. Le projet était déterminant pour assurer un milieu de travail sécuritaire et propice à la productivité et ainsi mener à bien les activités de l'Agence.

• La Région déploie des efforts continus pour améliorer le rendement de son portefeuille, notamment en aliénant les biens entièrement ou partiellement vacants et à rendement médiocre situés dans les communautés rurales, ce qui permet de garantir une réintégration réussie des immeubles dans ces communautés. Ces immeubles sont situés à St. George et à Black's Harbour, au Nouveau-Brunswick, à Catalina, à Terre-Neuve-et-Labrador, à Pictou, en Nouvelle-Écosse, et à Tignish, à l'Île-du-Prince-Édouard.

# Région de l'Atlantique



La Région de l'Atlantique est composée des provinces de Terre-Neuve-et-Labrador, de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard et du Nouveau-Brunswick. Halifax, Moncton, St. John's et Charlottetown figurent parmi les grands marchés urbains de la Région.

En 2009-2010, la Région de l'Atlantique représentait 30 pour cent du nombre total d'immeubles dans le portefeuille national d'immeubles à bureaux appartenant à l'État, et 12 pour cent de sa superficie (en m²).

2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
74	73	72	71	67
296	295	287	287	283
43	43	43	44	44
810 \$	866 \$	927 \$	834 \$	840 \$
Nbre d'immeubles à bureaux	Superficie (en milliers de m²)	Âge moyen (en années)	Valeur marchande (\$/m²)	

## Faits relatifs aux régions

Cette section du rapport contient uniquement de l'information sur le portefeuille de locaux à bureaux appartenant à l'État dans chacune de nos six régions, soit la Région de l'Atlantique, la Région du Québec, le Secteur de la capitale nationale, la Région de l'Ontario, la Région de l'Ouest et la Région du Pacifique. Un projet d'intérêt est également inclus dans la description de chaque région.



**Profil et rendement du répertoire des édifices à valeur patrimoniale**

L'importance patrimoniale de 75 immeubles à bureaux appartenant à l'État (ou 33 %) a été reconnue. Ces immeubles sont plus coûteux à gérer que ceux qui n'ont pas été reconnus. Par exemple, les coûts de fonctionnement et d'entretien ainsi que les dépenses en immobilisations se rapportant à ces biens patrimoniaux sont plus élevés, comme l'illustre le tableau ci-après.

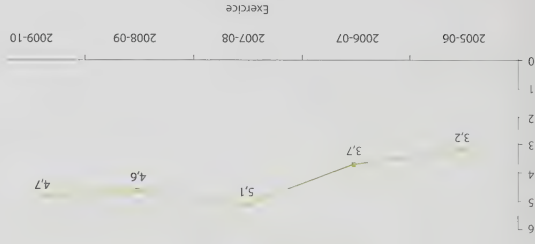
Exercice 2009-2010	Nbre d'immeubles	Âge moyen (années)	Superficie locative (m <sup>2</sup> )	Taux d'occupation (%)	Valeur marchande (\$/m <sup>2</sup> )	Coûts de fonctionnement et d'entretien (\$/m <sup>2</sup> )	Dépenses en immobilisations (\$/m <sup>2</sup> )
Immeubles reconnus pour leur importance patrimoniale	75	70,3	691 714	4,5 %	1 502 \$	147,76 \$	64,97 \$
Autres immeubles à bureaux	149	38,4	1 660 132	2,1 %	1 503 \$	138,71 \$	53,09 \$
Tous les immeubles à bureaux	224	50,0	2 351 846	4,7 %	1 503 \$	142,36 \$	56,58 \$



### Taux d'occupation

Le taux d'occupation commercialisable représente le pourcentage de la superficie locative totale des immeubles qui est vacante et commercialisable (c.-à-d. la superficie convenable à l'occupation par un client ou locataire fédéral ou non fédéral).

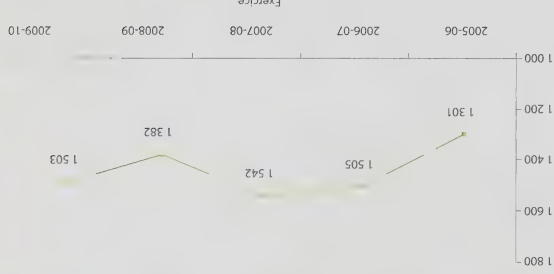
Le taux d'occupation commercialisable était de 4,7 pour cent en 2009-2010, et a été relativement constant au cours des trois derniers exercices, car l'offre et la demande de locaux à bureaux sont demeurées stables.



### Valeur marchande

Les valeurs marchandes de 2009-2010 sont établies en indexant les valorisations de l'exercice précédent. En raison du ralentissement économique de 2008-2009, les valeurs marchandes ont diminué pour la première fois en 12 ans cette année-là, c'est-à-dire depuis 1996-1997, mais elles se sont redressées en 2009-2010. La valeur marchande moyenne à l'échelle nationale était de 1 503 \$/m<sup>2</sup> en 2009-2010, soit une augmentation de 8,7 pour cent par rapport à l'exercice précédent. La valeur marchande moyenne du portefeuille au cours du présent exercice est presque comparable à son niveau d'avant la récession, qui était de 1 505 \$/m<sup>2</sup> en 2006-2007.

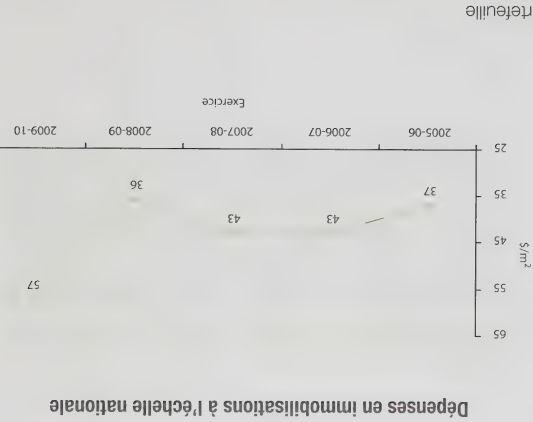
### Valeur marchande à l'échelle nationale



Dépenses en immobilisations

Les dépenses en immobilisations sont des dépenses de plus de 25 000 \$ qui permettent de prolonger l'espérance de vie initiale d'un bien, d'améliorer la qualité de son rendement, d'accroître sa capacité de service ou de réduire ses coûts de fonctionnement. TPSCG applique rigoureusement des critères préétablis avant de désigner des dépenses comme des « dépenses en immobilisations ».

Les dépenses en immobilisations sont passées de 36 \$/m<sup>2</sup> en 2008-2009 à 57 \$/m<sup>2</sup> en 2009-2010 (autrement dit, de 87 millions de dollars en 2008-2009 à 133 M\$ en 2009-2010). Cette augmentation considérable des dépenses en immobilisations liées aux biens immobiliers découlait d'une augmentation du financement dans le cadre du Programme accéléré d'infrastructures de TPSCG, à l'appui du Plan d'action économique du Canada.

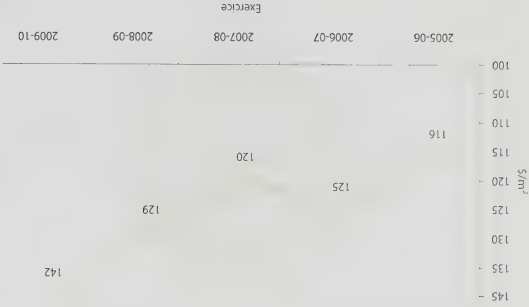


Dépenses de fonctionnement et d'entretien

Les dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E) comprennent les coûts associés au nettoyage, aux services publics, à l'administration, à la réparation et à l'entretien, à la sécurité, aux routes, aux terrains, à la location (coût de gestion des activités commerciales à l'intérieur des immeubles) et à la préparation des locaux pour les locataires.

Les dépenses de F et E du portefeuille national s'élevaient à 142 \$/m<sup>2</sup> en 2009-2010, soit une augmentation de 13 \$/m<sup>2</sup> ou de 10 pour cent par rapport à 2008-2009, principalement attribuable à l'augmentation des dépenses en réparations et en entretien. En moyenne, les coûts de fonctionnement ont augmenté d'environ 5 pour cent par année depuis 2005-2006.

Dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E) à l'échelle nationale



Portefeuille d'immeubles à bureaux appartenant à l'État

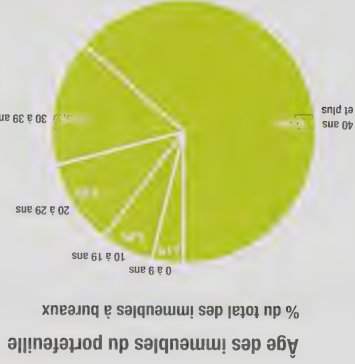
La présente section du rapport contient uniquement des renseignements sur nos immeubles à bureaux appartenant à l'État.

Les immeubles à bureaux appartenant à l'État sont principalement situés dans huit grands centres urbains, à savoir Halifax, Montréal, Ottawa-Gatineau, Toronto, Winnipeg, Calgary, Edmonton et Vancouver. Au fil du temps, la taille du portefeuille varie, car certains immeubles sont vendus ou autrement retirés du répertoire et de nouveaux immeubles sont acquis. À l'heure actuelle, le portefeuille est constitué de 224 immeubles, dont la superficie totale est de 2,35 millions de m². À l'échelle nationale, la superficie

Tableau récapitulatif du portefeuille d'immeubles à bureaux appartenant à l'État

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nbre d'immeubles à bureaux	239	231	233	224
Superficie (en milliers de m²)	2 635	2 369	2 405	2 352
Âge moyen (en années)	46	47	49	50

notre portefeuille – notre histoire | DIRECTION GÉNÉRALE DES BIENS IMMOBILIERS



moyenne d'un immeuble à bureaux appartenant à l'État est de 10 499 m². Des écarts importants existent entre les régions : la superficie de 70 pour cent des immeubles dans la Région de l'Atlantique est inférieure à 5 000 m², tandis que la superficie moyenne d'un immeuble à bureaux dans le Secteur de la capitale nationale est supérieure à 30 000 m².

L'âge moyen de nos immeubles appartenant à l'État est de 50 ans, et près des deux tiers des immeubles ont plus de 40 ans. Un grand nombre de ces immeubles sont situés dans des zones rurales. Le Secteur de la capitale nationale, dont la presque totalité des immeubles est située en zone urbaine, comprend 47 pour cent de la superficie du répertoire d'immeubles à bureaux.

## Politique sur les bâtiments durables

TPSGC s'est engagé à réduire les répercussions de ses activités immobilières sur l'environnement. La Politique sur les bâtiments durables est fondée sur les progrès considérables réalisés par TPSGC en ce qui concerne l'écologisation de ses opérations qui concerne l'écologisation de l'environnement, et en avant dans la protection de l'environnement, et réduit les répercussions des activités immobilières de TPSGC sur l'environnement (ce qui comprend l'énergie, l'eau et les déchets).

Plus particulièrement, la Politique sur les bâtiments durables est axée sur ce qui suit :

- veiller à ce que les processus décisionnels liés à la gestion des immeubles de TPSGC comprennent des renseignements sur les répercussions environnementales, les possibilités, les coûts et les avantages nécessaires pour prendre des décisions concernant la durabilité des immeubles de TPSGC.

- confirmer les engagements continus de TPSGC à l'égard des bâtiments durables. Etablir des objectifs à l'échelle du porte-feuille et des mesures de rendement pour les immeubles appartenant à l'état, qu'ils soient nouveaux ou déjà existants, et ceux obtenus par bail-achat, y compris les édifices du patrimoine qui appuient les objectifs pangouvernementaux.
- confirmer et renforcer les engagements continus de TPSGC à l'égard de l'écologisation des baux, et établir des objectifs et des mesures de rendement qui correspondront aux objectifs pangouvernementaux et qui s'appliqueront aux nouveaux baux ainsi qu'aux baux qui seront renouvelés.
- établir des rapports sur les résultats du rendement se rapportant à ces engagements et à ces objectifs.



A l'échelle nationale – Indicateurs relatifs aux locaux à bureaux

La DGBI surveille et établit des rapports sur les trois indicateurs de responsabilisation de base suivants:

- mètres carrés de locaux à bureaux par équivalent temps plein (employés) ou ETP (m²/ETP);
- coût des locaux à bureaux par ETP (loyer/ETP);
- coût des locaux à bureaux par mètres carrés de locaux à bureaux (loyer/m²).

Ces indicateurs sont fondés sur les aires dans chaque immeuble qui sont appropriées pour du travail de bureau, et ne comprennent pas les aires destinées à un usage autre qu'à bureaux (p. ex. des locaux d'entreposage).

Tous les coûts des locaux sont fondés sur les loyers imputés au tarif du marché, de sorte que :

- pour les locaux loués et obtenus par bail-achat : le loyer du marché est composé du loyer contractuel, des indexations (ou désindexations) reposant sur l'indice des prix à la consommation, des coûts de fonctionnement et d'entretien ainsi que des taxes;

Indicateurs de responsabilisation annuels	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Mètres carrés par équivalent temps plein (m²/ETP)	19,7	19,5	19,3	18,9
Coût (loyer)/ETP	5 261 \$	5 315 \$	5 499 \$	5 572 \$
Coût (loyer)/m²	267 \$	273 \$	284 \$	295 \$

Satisfaction des clients

- en ce qui concerne les locaux appartenant à l'État : le loyer du marché est déterminé chaque année au moyen d'une étude de marché.

Le Sondage national sur la satisfaction des locataires est une initiative qui évalue le niveau de satisfaction des fonctionnaires fédéraux relativement à la qualité des services offerts dans les immeubles dont la DGBI est responsable. Ce sondage, qui était effectué auparavant sur support papier, est maintenant réalisé par téléphone par Statistique Canada. Le sondage est mené tous les deux ans et couvre des immeubles différents chaque fois qu'il est mené.

L'an dernier, le sondage visait 247 immeubles (appartenant à l'État et loués), et sur les 11 305 numéros de téléphone sélectionnés, 10 673 personnes ont répondu au sondage, donnant un taux de réponse de 94 pour cent. Dans l'ensemble, les résultats du sondage mené en 2008-2009 indiquaient que les employés étaient satisfaits de la qualité des services offerts dans les immeubles dont la Direction générale était responsable. En effet, 89 pour cent des répondants avaient indiqué qu'ils étaient « très satisfaits » ou « plutôt satisfaits ».

Les résultats du sondage sont publiés dans *Le Quotidien de Statistique Canada*. Les résultats du sondage de 2010-2011 seront publiés au printemps 2011.

À l'échelle nationale – Principaux clients (m²)

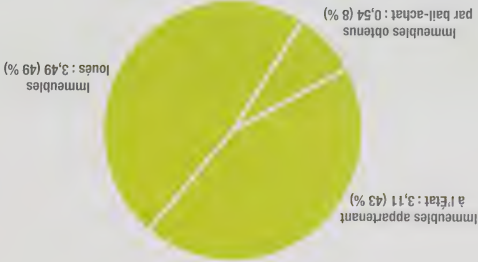
La superficie et l'emplacement des locaux à bureaux sont importants pour les ministères clients dans l'exécution de leurs programmes. La DGBI acquiert les locaux au nom de ses clients et s'assure que ces locaux sont sécuritaires, qu'ils répondent aux besoins des clients, qu'ils offrent l'avantage économique optimal à long terme pour le gouvernement, et qu'ils respectent les objectifs environnementaux ainsi que les politiques gouvernementales pertinentes.

La DGBI fournit des locaux à bureaux à 10 ministères et organismes, dont les 10 clients les plus importants sur le plan de la superficie en mètres carrés (m²) sont énumérés dans le tableau ci-après. La superficie des locaux que ces clients occupent représente plus de 50 pour cent de la superficie totale.

Organisme ou ministère client	Immubles appartenant à l'État (m²)	Immubles obtenus par bail-achat (m²)	Immubles loués (m²)	Superficie totale (m²)
Agence du revenu du Canada	424 371	1 143	503 366	928 880
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	256 348	28 919	425 380	710 648
Ministère de la Défense nationale	217 645	39 651	197 263	454 560
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	202 032	6 004	136 724	344 761
Gendarmerie royale du Canada	190 125	0	125 406	315 530
Santé Canada	119 298	2 912	122 139	244 350
Bibliothèque et Archives Canada	153 127	0	83 880	237 007
Agence des services frontaliers du Canada	76 253	2 169	144 057	222 479
Environnement Canada	58 996	42 395	82 760	184 151
Pêches et Océans Canada	72 188	0	108 090	180 278
Total	1 770 383	123 194	1 929 065	3 822 642

notre portefeuille

Profil du portefeuille national par type d'intérêt (en millions de m²)



Profil du portefeuille national\*

Type d'intérêt	Données	Pacifique	Ouest	Ontario	Secteur de la capitale nationale	Québec	Atlantique	Total
Immeubles appartenant à l'État	Nbre d'immeubles	39	39	46	103	38	80	345
	m² locaux	190 078	227 520	351 338	1 718 242	326 082	294 701	3 107 961
Immeubles obtenus par bail-achat**	% du total	2,7 %	3,2 %	4,9 %	24,1 %	4,6 %	4,1 %	43,5 %
	Nbre d'immeubles	1	0	2	6	1	0	10
	m² locaux	25 457	0	12 914	452 837	52 412	0	543 620
	% du total	0,4 %	0 %	0,2 %	6,3 %	0,7 %	0 %	7,6 %
Immeubles loués	Nbre d'emplacements	206	274	264	237	206	313	1 500
	m² locaux	274 114	486 824	500 343	1 637 144	303 172	289 059	3 490 655
Total	% du total	3,8 %	6,8 %	7,0 %	22,9 %	4,2 %	4,0 %	48,9 %
	Nbre d'immeubles ou d'emplacements	246	313	312	346	245	393	1 855
	m² locaux	489 649	714 343	864 595	3 808 224	681 666	583 759	7 142 235
	% du total	6,9 %	10,0 %	12,1 %	53,3 %	9,5 %	8,2 %	100 %

\*Ce tableau décrit la totalité du portefeuille de biens immobiliers de TPSGC, composé d'installations à bureaux et autres types d'installations (p.ex. entrepôts, centres de formation).

\*\*Bail-achat : Bail avec option d'achat.

# Compte-rendu sur les biens

## Répertoire national

La DGBI de fournit des milieux de travail à près de 265 000 employés exerçant leurs fonctions dans 110 ministères et organismes fédéraux.

Le répertoire du Ministère comporte 345 immeubles appartenant à l'État, plus de 2 000 immeubles loués dans 1 500 emplacements et 10 immeubles obtenus par bail-achat, le tout réparti dans plus de 1 800 emplacements au Canada. La superficie locative des locaux fournis par la DGBI totalise environ 7,1 millions de m<sup>2</sup>, dont 3,1 millions de m<sup>2</sup> (43 %) dans des immeubles appartenant à l'État, 3,5 millions de m<sup>2</sup> (49 %) dans des immeubles loués et 0,5 millions de m<sup>2</sup> (8 %) dans des immeubles obtenus par bail-achat.

Environ 6,2 millions (87 %) des 7,1 millions de m<sup>2</sup> sont couverts par des locaux à bureaux; le reste de la superficie est couverte par des immeubles à utilisation commune (p. ex. les centres de conférence et édifices du Parlement) et des biens à vocation particulière (p. ex. les centres de formation). Le répertoire national comprend également des centrales de chauffage et de refroidissement, des ouvrages techniques (p. ex. les ponts et barrages) et des logements.

Le portefeuille national est réparti en six régions: la Région de l'Atlantique, la Région du Québec, le Secteur de la capitale nationale (Ottawa-Gatineau), la Région de l'Ontario, la Région de l'Ouest et la Région du Pacifique.





Edifice commémoratif de l'Est – 284, rue Wellington, Ottawa (Ontario), appartenant à l'État

## notre portefeuille

Le portefeuille de biens de TPSCG est géré par six régions dans l'ensemble du Canada. Cette section du rapport présente le compte-rendu sur les biens en 2009-2010, lequel décrit l'état du portefeuille dans ces six régions. La section donne également un aperçu de la Direction générale de la Cité parlementaire de TPSCG, qui gère certains des biens les plus reconnaissables du gouvernement, notamment les édifices du Parlement, l'édifice de la Confédération et l'édifice de la Justice, situés sur la rue Wellington dans la capitale nationale.

De plus, la présente section contient une description des activités du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques de la DGBI, qui est responsable de la gestion des ouvrages techniques comme les ponts et les barrages. La section ciôt avec un exposé sur la reconstruction du deuxième projet en importance au pays de chauffage et de refroidissement à distance. Ce projet est situé dans et gère par le Secteur de la capitale nationale de la DGBI et fournit des services de chauffage et de refroidissement à plus de 100 immeubles à Ottawa et à Gatineau.



projets immobiliers d'année en année, ainsi que d'une augmentation du nombre de projets de catégorie « Cibles atteintes » par rapport aux projets de catégories « Intervention requise » ou « À risque ». Comparativement aux résultats du dernier exercice, le nombre de projets de catégorie « Cibles atteintes » a augmenté de moitié, tandis que le nombre de projets de catégorie « Intervention requise » a diminué de près de 50 pour cent. Le nombre de projets de catégorie « À risque » a également diminué considérablement.

Les résultats du rapport de 2009-2010 démontrent que TPSSGC à l'égard de sa capacité de gestion de projets. envergure, et décrivent l'amélioration notable de gestion de projets immobiliers complexes et de grande des progrès considérables ont été réalisés quant à la

Le tableau ci-après illustre l'évolution du rendement des projets dans les trois derniers rapports. Il fait état d'une nette amélioration du rendement global des

Amélioration du rendement

Pourcentage de projets (nombre de projets)	31 mars 2008	31 mars 2009	31 mars 2010
Cibles atteintes	37 % (12 projets)	53 % (20 projets)	78 % (25 projets)
Intervention requise	41 % (13 projets)	29 % (11 projets)	16 % (5 projets)
À risque	22 % (7 projets)	18 % (7 projets)	6 % (2 projets)
Nombre total de projets	32	38	32



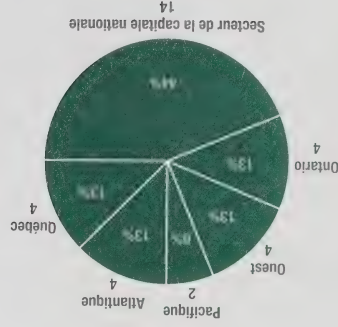
Un certain nombre de projets réalisés dans chaque région géographique sont sujets à une revue par le secteur. Ces projets se classent dans quatre catégories, soit la construction, la rénovation, les ouvrages techniques (p. ex. les ponts et les barrages) et l'assainissement. Le graphique ci-après illustre la répartition de ces projets.

Au cours de l'exercice 2009-2010, le secteur a coordonné la production du *Rapport sur le rendement des projets immobiliers de plus de 30 millions de dollars de la Direction générale des biens immobiliers pour l'exercice se terminant le 31 mars 2010*. Ce rapport fait état de l'évaluation et des résultats du rendement des projets de plus de 30 millions de dollars. L'exigence d'un rapport a été établie dans une décision rendue par le Conseil du Trésor en 2006, par

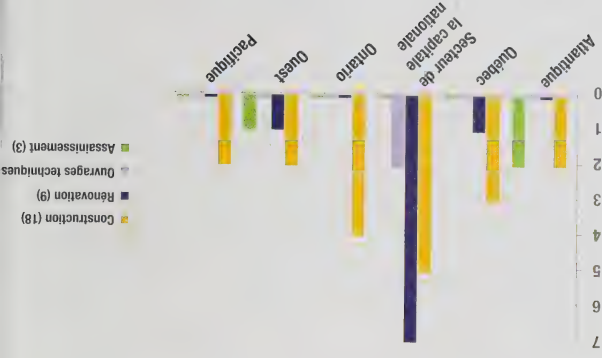
laquelle TFSGC est tenu d'élaborer un rapport annuel dans le cadre de l'évaluation du rendement pour les projets immobiliers d'une valeur totale de plus de 30 millions de dollars qui présentent un certain niveau de risque et de complexité.

Le rapport englobe tous les projets immobiliers qui étaient en cours pendant l'exercice 2009-2010 ou qui étaient achevés en date du 31 mars 2010. Le rapport inclut divers types de projets immobiliers, comme les projets de rénovation, de construction, d'ouvrages techniques et d'assainissement. Les indicateurs de rendement clés qui ont servi à évaluer la planification immobilière et le rendement relatif à la gestion et aux projets sont le respect du calendrier, du budget, de la portée et la satisfaction de la clientèle.

Répartition des grands projets à l'échelle nationale



Répartition des grands projets par catégorie



la Région du Pacifique. Ce groupe a été formé en 2007 et mène ses activités conformément au Cadre de gestion des biens immobiliers en place. Ses principales fonctions consistent à :

- fournir du soutien aux chefs de projet et aux directeurs et gestionnaires de projet des divers secteurs de la DGBI en matière de méthodologie de gestion des projets de PPP, exemplaires en matière de PPP des autres ordres de gouvernement;
- collaborer avec les secteurs de la Direction générale pour l'intégration des pratiques exemplaires en matière de PPP dans le cadre stratégique de celle-ci;
- établir et maintenir à jour des bases de données et une bibliothèque de renseignements sur les PPP;
- concevoir et promouvoir, au besoin, des cours d'orientation, de formation et des ateliers sur les PPP au sein de TPSCG et d'autres ministères fédéraux.

Ce CEN contribue à l'application du Modèle organisationnel de gestion des biens immobiliers, appuie la Stratégie nationale de gestion des services de la DGBI, tout en renforçant la gestion des locaux et du portefeuille. De plus, l'équipe fournit des services consultatifs et des services de soutien aux projets liés aux PPP, à titre facultatif et selon le principe de la rémunération à l'acte, aux autres ministères gardiens.

## Grands projets de l'État

Le secteur des grands projets de l'État au sein de la DGBI est l'intendant national qui gère le programme des nombreux grands projets immobiliers qui valent plusieurs millions de dollars et qui sont complexes et risqués. Ces projets sont appuyés, gérés, suivis, et font l'objet de rapports, dans le cadre d'un programme de travaux, même si chaque projet est unique.

Le rôle du secteur comprend deux volets : exécuter le programme de travaux relatifs aux grands projets de l'État dans le Secteur de la capitale nationale et fournir une orientation fonctionnelle à l'échelle nationale en ce qui concerne le leadership, la planification, l'élaboration, l'exécution, la gestion et la mise en service de tous les grands projets dans les autres régions du pays. Par conséquent, le secteur est à la fois une organisation de prestation et de gestion des services.

Le secteur doit faire preuve de leadership relativement à l'application du Système national de gestion de projet dans la gestion et l'exécution des grands projets. Le secteur fournit une orientation fonctionnelle à TPSCG au cours de toutes les étapes du processus de gestion de projets.

Un grand projet est attribué au secteur lorsque le Comité directeur des grands projets a convenu qu'il est nécessaire d'avoir une supervision, une gouvernance, une structure, un leadership et un contrôle accrus. Le secteur gère aussi les projets comportant un certain niveau de risque et de complexité ou ceux que le sous-ministre adjoint ou le sous-ministre adjoint délégué lui demande de gérer.



centrale et dans les régions, sont les suivants :

- gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers (GLPSI);
- gestion des services professionnels et techniques (GSPT);
- services de développement et de conseils liés aux partenariats public-privé (PPP).

### Gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers

Le Secteur de la GLPSI assure l'intendance du portefeuille immobilier de TPSSGC, et élabore des modèles de prestation de services novateurs et des solutions immobilières novatrices pour le gouvernement du Canada. Il élabore des stratégies et des cadres nationaux visant à répondre à la demande de locaux du gouvernement fédéral et à créer des milieux de travail viables, propices à la productivité et accueillants pour les fonctionnaires fédéraux.

Le Secteur établit des procédures, des normes, des systèmes, des outils et des mesures de rendement afin de fournir une orientation, sur le plan national, en matière de gestion du portefeuille et de prestation de services immobiliers. Il élabore des stratégies pour l'entretien et l'aliénation des biens dont le gouvernement n'a plus besoin, et collabore avec les organismes centraux pour fournir du soutien aux initiatives de TPSSGC et autres ministères fédéraux et pour promouvoir la modernisation des instruments immobiliers.

Enfin, le Secteur gère l'exécution du Programme d'évaluation et du Programme des paiements versés en remplacement d'impôts.

### Gestion des services professionnels et techniques

Le Secteur de la GSPT dirige un programme national de services professionnels et techniques qui appuie la gestion et la prestation de services dans les domaines du fonctionnement et de l'entretien, de la planification, de la conception, de la rénovation et de la construction des installations fédérales. Il fournit de l'expertise spécialisée en réalisation de projets, architecture, ingénierie, conservation du patrimoine, géomatique, gestion des biens et des installations, conservation de l'énergie et services environnementaux.

Le Secteur exerce un rôle national, qui consiste notamment à assurer de la supervision, à fournir une orientation fonctionnelle, à donner des conseils et à gérer la qualité. Cela comprend la coordination et la supervision, à l'échelle nationale, des contrats de gestion de projets et de biens immobiliers partout au pays qui lui sont attribués par le biais d'autres formes de prestation de services et qui affectent la moitié de l'inventaire immobilier de TPSSGC. Le Secteur fonctionne également comme un centre national de prestation de services dans certains domaines de spécialité, tel que les services environnementaux, le génie des ponts, le génie naval et la géotechnique.

### Services de développement et de conseils liés aux partenariats public-privé (PPP)

Le CEN responsable des services de développement et de conseils liés aux PPP de la DGBI est situé dans

gestion des services. Cette première phase de services prioritaires forme des groupes logiques pour lesquels on élabore des prévisions sur la demande de services, des stratégies en matière de ressources humaines et des mécanismes d'optimisation.

Afin de suivre les progrès et de planifier les activités futures, les secteurs nationaux fournissent des rapports et des plans annuels relatifs à l'élaboration d'outils habilitants prioritaires de la Stratégie, tandis que les régions fournissent des rapports et des plans de mise en œuvre annuels. Le rendement par rapport aux priorités et aux objectifs fixés dans la Stratégie fait l'objet d'un suivi afin de déterminer les progrès réalisés. Il est entendu que les régions procéderont à la mise en œuvre de la Stratégie à des rythmes différents, en fonction de leur situation. Toutefois, le but est d'utiliser la même approche à l'échelle nationale et d'atteindre les objectifs nationaux fixés dans la Stratégie dans un délai de cinq ans.

La Stratégie a été conçue comme une stratégie évolutive pouvant répondre aux besoins opérationnels changeants et aux besoins des clients, et s'adapter aux conditions du marché. La Stratégie comprend un mécanisme qui permet de modifier les priorités afin d'aborder les nouveaux besoins dès qu'ils apparaissent et d'augmenter la portée de l'approche de gestion des services afin qu'elle vise de nouvelles gammes de services.

La Stratégie nous permettra de rendre nos outils de prestation de services plus utiles et plus souples (p. ex. les offres à commandés, les contrats et les arrangements en matière d'approvisionnement, les descriptions de compétences essentielles et techniques, et la formation visant à faciliter la mise en œuvre de la Stratégie à l'échelle régionale). Une liste initiale des outils habilitants classés par ordre de

## nationaux

## Centres d'expertise

priorité a été présentée à l'atelier de janvier 2009 du Réseau national de la Stratégie nationale de gestion des services. Au cours de l'été qui a suivi, les régions de TPSGC ont identifié 12 outils de cette liste dont elles estimaient l'élaboration prioritaire. À l'égard de ces outils, les secteurs nationaux ont présenté des plans de travail dans les plans et les rapports sur les outils habilitants qu'ils ont soumis à l'automne 2009. Au bout du compte, la Stratégie constitue un élément important pas en avant dans la mise en œuvre du MOGBI de la DGBI et fournit une feuille de route à celle-ci pour l'aider à gérer et à fournir ses services. Il en résultera principalement une organisation axée sur la gestion des services, qui est renforcée et outillée pour répondre aux demandes de services prévues en tirant parti des ressources internes et externes.

Les autres ministères du gouvernement fédéral DGBI pour des services et des outils dont ils ont la matière d'immobilier de TPSGC et s'adressent à la prestation auparavant. Ainsi, les ministères peuvent se concentrer sur leur mandat principal, ce qui permet une gestion plus cohérente et efficace des biens immobiliers à l'échelle du gouvernement du Canada. Le savoir-faire de TPSGC en matière d'immobilier a été acquis au fil des ans dans trois secteurs principaux, dénommés centres d'expertise nationaux (CEN). Les CEN, qui sont composés de fonctions à l'administration

# Stratégie nationale de gestion des services

La Stratégie nationale de gestion des services est le cadre global dans lequel la Direction générale met en œuvre, progressivement, les priorités relatives au renforcement de la capacité.

La DGBI au sein de TPSGC est le centre d'expertise du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la prestation de services immobiliers. Son expertise a été acquise grâce à l'expérience et aux connaissances que possèdent ses employés dévoués, et aux améliorations continues qu'elle apporte depuis longtemps à la prestation de services.

De l'apparition des services facultatifs dans les années 1980 et la passation de contrats visant des services non essentiels dans les années 1990, à l'adoption de contrats portant sur les autres formes de prestation de services et la mise en œuvre du Modèle organisationnel de gestion des biens immobiliers (MOGBI), la Direction générale a sans cesse su démontrer sa vision et sa capacité à s'adapter efficacement aux changements opérationnels et à ceux du marché en répondant à ses propres besoins ainsi qu'à ceux de ses clients.

En 2005, la DGBI a dû faire face à de nouveaux défis. La diminution des ressources causée par l'attrition de l'effectif, jumelée à l'augmentation du volume prévu d'activités, a eu pour effet de créer des lacunes en matière de prestation de services; par conséquent, le modèle de prestation de services devait être plus souple. Il devenait de plus en plus nécessaire d'embaucher des ressources provenant du secteur

privé afin d'aider la Direction générale à renforcer sa capacité de réponse.

Afin de relever ces défis, la DGBI a fait appel à un réseau national, composé de secteurs d'activité régionaux et nationaux, afin d'élaborer une approche coordonnée visant à renforcer sa capacité de prestation de services et à accroître sa souplesse. Le travail de ce réseau a abouti au lancement de la Stratégie nationale de gestion des services en avril 2009, dont l'objectif consiste à accroître la capacité et la souplesse de la Direction générale en tant que fournisseur de services immobiliers. Cet objectif est réalisable en tirant profit de façon stratégique du secteur privé relativement aux activités de prestation de services et en renforçant les capacités de gestion et d'administration de services à l'interne. La Stratégie sert à l'élaboration de services et de mécanismes ainsi qu'au perfectionnement des employés. Plus particulièrement, elle permet :

- de cibler les services qui offrent les plus grandes possibilités de renforcer la capacité en tirant profit du secteur privé;
- de donner aux employés la formation et les compétences requises afin d'assurer la transition vers des tâches de gestion et des activités de prestations de services;
- d'élaborer des mécanismes de prestation améliorés visant les priorités identifiées en matière de services afin de recourir efficacement au secteur privé.

Parmi toute la gamme de services immobiliers offerts, 20 services prioritaires initiaux ont été retenus. Ces services sont, dans l'immédiat, les plus pressants et les plus susceptibles de s'intégrer dans un modèle de



Édifice La Promenade – 151, rue Sparks, Ottawa (Ontario), appartenant à l'État





## notre histoire

La gestion d'un portefeuille immobilier important et diversifié est une activité complexe qui nécessite un savoir-faire dans de nombreux domaines. La présente section du rapport décrit la Stratégie nationale de gestion des services de la DGBI, ses Centres d'expertise nationaux et les activités de gestion qu'elle entreprend dans le cadre des grands projets de l'État.



Dans la foulée du rapport de l'an dernier, le document *Notre portefeuille* – *Notre histoire* de cette année traite du principal portefeuille de locaux à bureaux de la DGBI et présente d'autres secteurs de la Direction générale et du Ministère – Direction générale de la Cité parlementaire, Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques et le Secteur des initiatives

environnementale. L'orientation globale des politiques et des lois ayant trait aux objectifs gouvernementaux généraux, comme la préservation du patrimoine, l'accessibilité et la gérance

Les besoins des clients de la DGBI sont aussi diversifiés que le travail qu'ils effectuent. Le rôle de la DGBI consiste à clarifier leurs besoins (p. ex. la superficie, le niveau de sécurité, la proximité des autres ministères et l'accès au transport en commun) afin de trouver les bons locaux, c'est-à-dire les locaux qui offrent le meilleur rapport qualité-prix à l'État et qui répondent à ces besoins.

TPSGC est le fournisseur de services de gestion des locaux à bureaux pour le Gouvernement du Canada. Lorsque les ministères, les organismes et d'autres organisations fédérales ont besoin de locaux à bureaux, ils s'adressent à la DGBI au sein de TPSGC. Cette méthode d'acquisition de locaux à bureaux accroît l'efficacité du gouvernement fédéral, car un seul ministère a besoin de développer le savoir-faire nécessaire en immobilier pour les locaux à bureaux. Ainsi, les autres ministères peuvent se concentrer sur leurs activités de base qui consistent à offrir des programmes et des services à la population canadienne.

#### TPSGC est chargé de s'assurer :

- qu'il fournit aux organisations fédérales les locaux à bureaux dont elles ont besoin pour exécuter leurs programmes;
- qu'il mène les processus d'acquisition de locaux de manière ouverte, juste et transparente en vue d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour les contribuables canadiens;
- qu'il respecte les normes fédérales en matière d'accessibilité et de durabilité de l'environnement.

spéciales — qui gèrent des biens immobiliers au nom du gouvernement fédéral. En 2009-2010, la DGBI et le Ministère ont considérablement contribué à l'objectif du gouvernement fédéral de sortir le Canada du ralentissement économique au moyen d'une infrastructure plus moderne et plus écologique que maintenant. La DGBI a également réalisé son plan quinquennal de réduction des dépenses de 2005 à 2010. De plus, les efforts de la DGBI pour se repositionner à titre d'organisation axée sur la gestion des biens immobiliers vont bon train. En effet, elle a établi de nouvelles normes en milieu de travail et mettra en œuvre une nouvelle solution de processus opérationnels et de systèmes intégrés.

## apercu

Pont Alexandra – Détail, appartenant à l'État



Le présent document est le deuxième rapport public annuel sur le portefeuille immobilier de la DGBL. Il est fondé sur les résultats de l'exercice 2009-2010. Il contient des détails sur le rendement financier, opérationnel et fonctionnel du portefeuille d'immeubles à bureaux appartenant à l'Etat de TPSSGC, et des résultats sommaires relatifs à d'autres éléments du portefeuille national, notamment les immeubles à bureaux loués, la Cité parlementaire et les ouvrages techniques. La publication *Notre portefeuille – Notre histoire* a été préparée pour la première fois en 2008-2009, et continuera d'être produite chaque année pour les prochains exercices.



# contexte

Pont Alexandra – Accès piétonnier et aux bicyclettes, appartenant à l'État



À titre de sous-ministre adjoint (SMA) de la Direction générale des biens immobiliers (DGBI) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), je suis heureux de présenter le deuxième numéro de la publication annuelle *Notre portefeuille* – *Notre histoire*, qui porte sur l'exercice 2009-2010.

La DGBI gère l'un des portefeuilles immobiliers les plus importants et les plus diversifiés au pays, et nous sommes fiers de servir la population canadienne depuis des années. Depuis plus d'un siècle et demi, nos employés ont contribué à construire et à gérer bon nombre des lieux d'intérêt les plus importants du Canada, qu'il s'agisse de ponts et de barrages ou d'édifices fédéraux, y compris les édifices du Parlement, à Ottawa.

Aujourd'hui, la DGBI offre aux ministères et aux organismes fédéraux des milieux de travail abordables et propices à la productivité, une gamme complète de services immobiliers et des conseils spécialisés liés à l'exécution des programmes dans l'intérêt de la population canadienne et contribue à la vitalité économique, politique et culturelle de notre pays, d'un océan à l'autre. En plus de donner un aperçu de notre

organisation et de notre portefeuille, la présente publication dresse le portrait de nombreux projets prioritaires en cours dans l'organisation et met en valeur quelques-unes de nos réalisations remarquables.

Qu'il s'agisse de réaliser des projets d'immobilisations en infrastructure à l'appui du Plan d'action économique du Canada ou de trouver des façons novatrices de gérer la prestation de services, la DGBI continue de contribuer à la prospérité du Canada grâce à son équipe de professionnels dévoués. Par leur travail, ces fiers intendants des biens immobiliers font progresser le mandat du gouvernement du Canada qui consiste à offrir le meilleur rapport qualité-prix à la population canadienne.

En terminant, j'aimerais remercier et féliciter mon collègue Pierre-Marc Mongeau, SMA de la Direction générale de la Cité parlementaire de TPSGC, de sa participation au présent rapport.

John McBain  
Sous-ministre adjoint  
Direction générale des biens immobiliers

# message du sous-ministre adjoint



John McBain,  
Sous-ministre adjoint,  
Direction générale des biens immobiliers

Message du sous-ministre adjoint  
Contexte  
Aperçu

## Notre histoire

Stratégie nationale de gestion des services  
Centres d'expertise nationaux  
Grands projets de l'État

## Notre portefeuille

Compte-rendu sur les biens  
Faits relatifs aux régions  
Direction générale de la Cité parlementaire  
Ouvrages techniques  
Restructuration des centrales de chauffage  
et de refroidissement

## Réalisations

Programme accéléré d'infrastructures  
Réduction des dépenses (2005-2010)

## Regard sur l'avenir

Milieu de travail 2.0 – Habilitation  
des fonctionnaires  
Transformation des activités et des systèmes

notre portefeuille  
notre histoire  
2009-2010



# contenu







Available in English

Contactez-nous

Vos commentaires et vos suggestions sont les bienvenus.

N'hésitez pas à nous écrire à

Notre [reportefeuillelhistoire.OurPortfolioStory@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:reportefeuillelhistoire.OurPortfolioStory@tpsgc-pwgsc.gc.ca).

ISBN P4-44/2010-1

Information publique

Tous droits réservés. Aucune partie du présent ouvrage ne peut être reproduite par photocopie, enregistrément ou un autre moyen quelconque, ni être stockée, détenue ou transmise par ordinateur ou un autre système quelconque sans une permission écrite au préalable.

Pont Alexandra – Rivière des Outaouais, Gatineau (Québec) à Ottawa (Ontario), vue de nuit, appartenant à l'État







Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

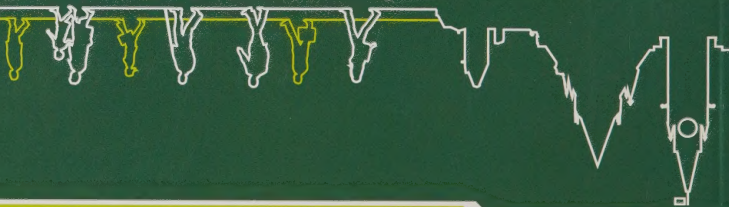
Public Works and  
Government Services  
Canada

Canada

DIRECTION GÉNÉRALE  
DES BIENS IMMOBILIERS

notre portefeuille,  
notre histoire  
2009-2010

Respect ♦ Intégrité ♦ Excellence ♦ Leadership



Au service du  
GOUVERNEMENT,  
au service des  
CANADIENS.